exame.

COP30
O legado para Belém após a visita de 50.000 pessoas

SUCESSÃO
Os planos do atual e do futuro CEO do Mercado Livre

UM OLHAR PARA O FUTURO

Naomi Nascimento Ferreira, Hugo Santos Maia, Emilly Raiane Rodrigues, Gabriela Santos Mendanha, Narayane Ribeiro Medeiros e Pedro Henrique Docema Rodrigues

Os universitários brasileiros veem a inteligência artificial como aliada e empreendem cada vez mais — dentro e fora de grandes empresas. Pesquisa inédita revela como eles pensam e com o que sonham

+ OS ESCOLHIDOS DO PRÊMIO NA PRÁTICA DE PROTAGONISMO UNIVERSITÁRIO

ines249

Quando o pensamento é grande, a sala comum se torna pequena.

A Saint Paul existe para jovens como o seu filho, que não querem esperar o futuro, querem construí-lo.

Com acesso direto ao mercado, mentoria com executivos e CEOs capa da Exame como professores e vivência prática desde o primeiro dia.

ines249

Graduação em Administração

Saiba mais

Escola de Negócios Saint Paul

ADMISSION 2026

Inscrições abertas para o processo seletivo

ines249

LEANDRO FONSECA

Belém e o legado da COP30: a cidade ganhou melhorias para receber 50.000 visitantes

6 **DA EXAME**

10 **PRIMEIRO LUGAR**
Recife entrou no radar global de inovação graças a ações como o Festival Rec'n'Play e a força dos empreendedores

20 **VISÃO GLOBAL**
Javier Milei vence eleições na Argentina, mas ainda depende de aliados para aprovar medidas no Congresso

24 **ENTREVISTA**
Marcos Galperin, em 2026, passa o cargo de CEO do Mercado Livre para Ariel Szarfsztejn — sucessão estudada

30 **EDUCAÇÃO**
Pesquisa inédita revela o que pensam e quais são as prioridades dos jovens universitários brasileiros

38 **PRÊMIO**
Quem são os finalistas do Prêmio Na Prática: Protagonismo Universitário, que contemplou todas as regiões do Brasil

44 **IMÓVEIS**
As ações da incorporadora Moura Dubeux, única representante do Nordeste na bolsa de valores, aumentaram 194% neste ano

50 **CLASSE MÉDIA**
A classe média, com renda de até 12.000 reais, foi beneficiada com a criação da Faixa 4 do programa Minha Casa, Minha Vida

Naomi Ferreira: vencedora do Prêmio Na Prática do Nordeste

GERMANO LÜDERS

SUMÁRIO

Patrícia Lima: o surfe em sua vida virou um hobby obrigatório

54 **CAPITAIS**
Mercado imobiliário nas capitais deixa as construtoras otimistas em todas as faixas, da popular à de alto padrão

64 **SEGURANÇA**
O crime organizado no Brasil é um problema macroeconômico que leva 1,3 trilhão de reais por ano do PIB

72 **COP30**
A conferência termina e a cidade herda melhorias, como o Museu das Amazônias, para os moradores e para os turistas

80 **EXAME AGRO**
Fim do ciclo pecuário deve causar efeito cascata no consumo e nas exportações, e o preço da carne bovina ficará mais alto

84 **OPINIÃO**
Felipe Miranda: Caminhamos para uma inflexão na política monetária com grande corte de juros contratado para 2026

86 **CLUBE CMO**
Ferramenta da HYPR decifra a partir de notas fiscais onde está o consumidor e o que ele efetivamente compra

REVISTA MENSAL
ANO 59 | Nº 11 | EDIÇÃO 1281
NOVEMBRO DE 2025

FOTO/CAPA: GERMANO LÜDERS

CASUAL

89 **CAPA**
Patrícia Lima, da Simple Organic, se reconectou com Santa Catarina e com o mar praticando surfe

92 **CARROS**
Ranking elenca os melhores e a diversidade de automóveis à disposição do consumidor

102 **VIAGEM**
Berlim é uma cidade calorosa, com vida noturna agitada e muita história expressa em suas ruas

104 **CULTURA**
O premiado *Foi Apenas um Acidente*, do iraniano Jafar Panahi, concorre ao Oscar pela França

106 **IN VINO VERITAS**
A Serra da Mantiqueira, meca do enoturismo no país, tem vinícolas de grande sucesso, como a Guaspari

ines249

GERMANO LÜDERS

Os vencedores do Prêmio Na Prática: eles esperam um impacto positivo da adoção da inteligência artificial

Um olhar otimista sobre o presente e o futuro

A conferência do clima e um especial sobre protagonismo universitário mostram a construção de um futuro mais próspero e inclusivo

A COP30, a conferência global do clima, vivia seus dias de ápice no momento em que esta edição da EXAME ia para a gráfica. Mais de 50.000 visitantes de quase 200 países circulavam pelas instalações no Parque da Cidade, em Belém, negociando e debatendo um tema tão relevante quanto o futuro de todos nós. A EXAME levou uma comitiva de 18 pessoas a Belém para cobrir o evento e também realizar seus próprios eventos contextualizando as discussões. É o ápice de um trabalho de um ano, coordenado pela editora de ESG Lia Rizzo, que nos posiciona como líderes na cobertura de sustentabilidade no Brasil.

Ao longo dos quase 20 dias de COP30, produzimos conteúdo em texto, foto e vídeo com os protagonistas da história. Nesta edição, um ensaio fotográfico do editor Leandro Fonseca mostra o legado que fica para a capital paraense, entre um novo museu, um novo porto, um novo mercado. Os desafios continuam numerosos, mas um olhar otimista sobre a conferência do clima e sobre sua cidade-sede mostram quanto avançamos, seja em três décadas, seja nos últimos 3 anos de preparação.

Otimismo também norteia a reportagem de capa desta edição, assinada por Layane Serrano, que traz a visão de 251 universitários sobre o futuro. Uma pesquisa exclusiva realizada pela ONG Na Prática, do mesmo grupo da EXAME, mostra que oito a cada dez jovens esperam um impacto "positivo" ou "muito positivo" para suas carreiras em razão da adoção maciça da inteligência artificial. Na outra ponta, apenas 10% dos entrevistados responderam ver pouco valor na formação universitária. O desafio das escolas está em oferecer uma formação plural, conectada às demandas do presente e do futuro.

Os seis jovens que estampam a capa são os vencedores do Prêmio Protagonismo Universitário, uma iniciativa do Na Prática para reconhecer os universitários mais talentosos das cinco regiões brasileiras. Em comum, eles aliam excelência acadêmica com conquistas profissionais dentro e fora de grandes empresas. Gabriela Santos Mendanha, a estudante de medicina da PUC-Goiás escolhida destaque nacional, programou sozinha uma inteligência artificial para revolucionar a oftalmologia. Já Pedro Docema Rodrigues, estudante de medicina da USP e finalista da Região Sudeste, criou um projeto para atender comunidades indígenas e quilombolas isoladas. "Quero fazer da medicina minha ferramenta de transformação social", diz.

É com olhares como este, e com debates essenciais como os realizados em Belém, que um futuro mais próspero — e mais inclusivo — se constrói. A EXAME continuará sendo testemunha, e também agente, dessa transformação. ●

ines249

REACH FOR THE CROWN

O DAY-DATE

ROLEX

ines249

exame.

Diretor de Redação
Lucas Amorim

Editores
Ivan Padilla, Leo Branco, Lia Rizzo,
Luciano Pádua, Mariana Martucci e Mitchel Diniz

Editores Assistentes e Repórteres
André Lopes, André Martins, Carolina Ingizza, César H. S. Rezende,
Daniel Giussani, Estela Marconi, Gabriel Rubinsteinn, Isabela Rovaroto,
Júlia Storch, Juliana Pio, Laura Pancini, Layane Serrano, Letícia Furlan,
Letícia Ozório, Luiz Anversa, Luiza Vilela, Mateus Omena,
Rafael Balago, Rebecca Crepaldi, Sofia Schuck, Tamires Vitorio,
Maria Eduarda Lameza e Paloma Lazzaro (estagiárias)

Arte: Carolina Gehlen (chefe), Carmen Fukunari (editora) e Letícia de Cássia (designer)

Foto: Leandro Fonseca (editor) e Julio Gomes

Revisão: Maurício José de Oliveira

Publicidade e Projetos Especiais: Rafael Davini e Daniela Serafim

www.exame.com

Redação e Correspondência: Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 1830, 3º andar, Itaim Bibi, CEP 04543-900, São Paulo, SP

Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no exterior: publicidade@exame.com

---

EXAME 1281, ano 59, nº 11,
é uma publicação mensal da Exame. Ltda.

Edições anteriores: venda exclusiva em banca pelo preço de capa da última edição publicada mais despesa de remessa. Solicite a seu jornaleiro.
Distribuída em todo o país pela SPDL — S. Paulo Distribuição e Logística.

EXAME não admite publicidade redacional

IMPRESSA NA ESDEVA INDÚSTRIA GRÁFICA LTDA.
Av. Brasil, 1405, Poço Rico, CEP 36020-110,
Juiz de Fora, MG

IVC ANER | systemica CARBON FRIENDLY 2024

FALE CONOSCO

Vendas corporativas, projetos especiais e vendas em lote:
publicidade@exame.com

ATENDIMENTO

SAC e venda de revistas para consumidores finais: atendimento@exame.com

Atendimento WhatsApp: (11) 97083-7324

Para acessar sua revista digital:
https://exame.com/edicoes/

EXAME PARA EMPRESAS

empresas@exame.com

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens, envie um e-mail para:
licenciamento@exame.com

EDIÇÕES ANTERIORES

Venda exclusiva em banca pelo preço de capa da última edição publicada mais despesa de remessa. Solicite ao jornaleiro mais próximo.

RELEASES

releases@exame.com

CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial da EXAME, sugestões e críticas:

redacao@exame.com

Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PUBLICIDADE

Anuncie na EXAME e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:

publicidade@exame.com

(11) 91162-9770

PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD)

meusdados@exame.com

ines249

O seu produto sustentável pode conquistar o mundo.

A ApexBrasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) apoia empresas que fazem da sustentabilidade uma oportunidade de mudar.

A COP 30, que será realizada em Belém do Pará, representa um momento histórico que coloca o Brasil como protagonista na busca por um planeta mais sustentável.

É a oportunidade perfeita para mostrar ao mundo as soluções, os produtos e serviços brasileiros que unem inovação, biodiversidade e responsabilidade ambiental.

Acesse apexbrasil.com.br/solucoes e saiba mais.

apex Brasil

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS

GOVERNO DO BRASIL

DO LADO DO POVO BRASILEIRO

ines249

PRIMEIRO LUGAR

EDIÇÃO DE LAURA PANCINI

INOVAÇÃO

Quem constrói o ecossistema?

Recife é o reflexo do potencial brasileiro quando investimento e comunidade caminham juntos

Há quase 500 anos, o pau-brasil e a cana-de-açúcar eram as commodities que faziam a economia pernambucana girar. Uma ilha banhada pelo Oceano Atlântico servia como um pequeno porto para Olinda, capital que crescia de forma desordenada. Essa vocação comercial, que impulsionou o crescimento da vila desde 1537, é a mesma que hoje se traduz em tecnologia e inovação. Hoje a ilha é conhecida como Recife Antigo, bairro que é casa para aproximadamente 475 empresas e um dos maiores polos de inovação do Brasil pelo Porto Digital.

Para que essa revolução se sustentasse, foram necessários milhões de reais, parcerias com o governo e, acima de tudo, a construção de uma nova mentalidade. Para Pierre Lucena, CEO do hub, fomentar um ecossistema exige mais do que infraestrutura: "É preciso que todos se movam em direção a uma cultura empreendedora".

Um dos pilares para continuar o ciclo de inovação é o Rec'n'Play. Criado em parceria com o governo do estado, o evento convida a próxima geração a

ines249

ESPECIAL RECIFE

O Rec'n'Play, um festival de inovação e empreendedorismo, reuniu no centro antigo do Recife mais de 90.000 pessoas — boa parte delas estudantes — em outubro. Na quinta edição, o festival colocou a capital pernambucana no radar global de inovação. Nas páginas a seguir, histórias de pessoas-chave para o ecossistema de uma das melhores cidades para empreender no país

DIVULGAÇÃO

Visitante usa máscara de urso e óculos de realidade aumentada no Rec'n'Play: festival organizado por universidades, empresas e governos

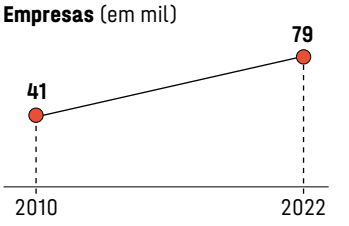
visitar as ruas do Recife Antigo. Por lá, música, futebol e dança tomam conta da praça principal, enquanto as ruas paralelas recebem rodas de conversa, hackathons e estandes de empresas parceiras. É um grande motor de formação de jovens disfarçado de festa.

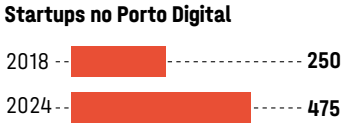
Essa guinada cultural é parte de um movimento mais amplo: o fortalecimento do Recife como centro de geração de conhecimento e de oportunidades profissionais. Hoje, a cidade lidera indicadores de crescimento na região. É um reflexo direto de um ecossistema que não depende apenas de startups: ele é movido por universidades, consultorias, construtoras, iniciativas públicas e espaços colaborativos.

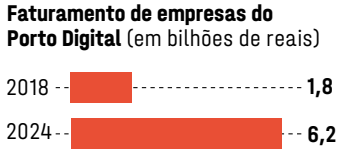
Nos próximos perfis, conheça quem está por trás dessa engrenagem: os líderes que atraíram investimentos ao interior, as redes que aproximam empreendedores e os projetos que transformaram obras em salas de aula. No Recife, o futuro é coletivo, e a inovação tem sotaque. ●

RECIFE EM CRESCIMENTO

Dados mostram uma capital com mais oportunidades do que nunca







Fontes: IBGE e Porto Digital.

PC PEREIRA PORTO DIGITAL

Rec'n'Play 2025: o potencial brasileiro é ampliado quando investimento e comunidade caminham juntos

ines249

GESTÃO

A força é delas

A construtora Rio Ave buscou na formação de mulheres a solução para a escassez de mão de obra nos canteiros

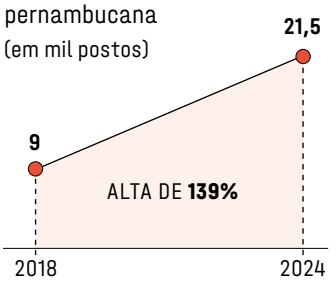
Sete canteiros ativos e falta de gente qualificada para preencher as vagas: essa era a realidade da Rio Ave, construtora fundada em 1968 no Recife. Nos últimos anos, a empresa precisou lidar com um desafio que afeta toda a construção civil no Brasil: a escassez de mão de obra capacitada. A solução foi criar o projeto LideRA Obras e apostar na formação de mulheres para ocupar cargos nesse setor "historicamente masculino", como diz Bianca Barreto, diretora de Gente e Gestão da Rio Ave.

DIVULGAÇÃO

EMPREGOS EM TECNOLOGIA

Postos de trabalho ligados à inovação na capital pernambucana

(em mil postos)



Fonte: Porto Digital.

A iniciativa começou com um diagnóstico: entre os cargos mais difíceis de preencher estavam as funções de acabamento e elétrica. A Rio Ave mapeou essas áreas com engenheiros e criou uma jornada de capacitação em duas frentes — habilidades técnicas e soft skills, como comunicação e autoconfiança. A formação acontece dentro das próprias obras da empresa, com apoio da Rede Muda Mundo, que identifica mulheres em situação de vulnerabilidade social e também abre vagas para familiares de colaboradores. O número de mulheres nas obras da Rio Ave cresceu 54% desde a implementação do programa.

Antes de receber a primeira turma, no entanto, a empresa percebeu que não bastava preparar as mulheres: seria necessário preparar o ambiente. Por isso, criou outro programa de conscientização sobre violência de gênero e cultura do respeito nos canteiros. O programa já impactou mais de 1.000 funcionários, entre profissionais operacionais e líderes de equipe. Ao olhar para dentro dos canteiros, a Rio Ave ajuda a redefinir quem constrói o Recife — e como. ●

Bianca Barreto, da Rio Ave: formação no canteiro de obras

ines249

Saiba mais em
ENERGIALIVRE.
CEMIG.COM.BR

ECONOMIZE NA ENERGIA E INVISTA NO SEU NEGÓCIO

Certeza de até 35% de desconto.

Certeza de fornecimento.

Certeza de bom negócio.

Migre para a Energia Livre Cemig, líder no Mercado Livre de Energia.

ENERGIA LIVRE CEMIG

CEMIG

GOVERNO DE MINAS
AQUI O TREM PROSPERA.

ines249

LEANDRO FONSECA

Alfredo Carneiro Júnior, fundador da Hub Plural: "Não organizamos palestras, e sim construímos redes"

COMUNIDADE

Onde empreender não é solitário

O escritório de coworking Hub Plural cresceu ao apostar em hospitalidade e eventos para criar conexões reais

O Hub Plural surgiu em 2013, quando o termo "empreendedorismo" ainda causava estranhamento. Hoje, é a maior rede de coworking e escritórios flexíveis do Nordeste, com unidades em cinco cidades e circulação média de aproximadamente 4.000 pessoas. Só em 2024, o faturamento chegou a 11,8 milhões de reais — uma alta de 76% em relação ao ano anterior. Por trás dos números está uma estratégia com base no que a empresa chama de "hospitalidade empresarial": ambientes pensados para o bem-estar e, principalmente, comunidade. "Empreender é solitário. Queríamos construir um lugar onde fosse possível trocar sem formalidades", diz Alfredo Carneiro Júnior, fundador do Hub. Hoje, a rede abriga mais de 1.000 empresas registradas, como iFood, Nestlé e Vtex.

Para isso, o Hub Plural criou uma série de encontros mensais. O mais conhecido é a "Fuck Up Nights", em que empresários bem-sucedidos compartilham histórias de fracasso. O objetivo é normalizar o erro. "Em vez de escutar alguém glamourizando a própria jornada, escutamos quem topou falar sobre o que não deu certo", afirma Carneiro. Outro evento é o "Chegando Lá", que dá voz a quem está na travessia — empreendedores em fase de crescimento, como contratação dos primeiros funcionários ou lançamento de um novo produto. "Esses são os desafios mais comuns do Brasil real", diz o fundador. Ao transformar essas trocas em parte da rotina, o Hub Plural reposicionou a própria relação com seus clientes. "Não somos só prestadores de serviço, somos parceiros de jornada", diz Carneiro. O que fica é um ecossistema onde a colaboração também tem lugar fixo. ●

TREINAMENTO

Entra aluno, volta mentor

A Cesar School ensina e prepara empreendedores que querem fazer parte do ecossistema

Arthur Frota fundou a Tallos em Fortaleza, cresceu com o boom do atendimento digital e vendeu a startup para a RD Station/Totvs em 2017. Com um exit de nove dígitos, poderia ter encerrado ali sua jornada. Mas escolheu outro caminho: o de voltar ao começo. Frota hoje atua como mentor na Cesar School, centro de formação em tecnologia do Porto Digital, para ajudar quem está dando os primeiros passos. A atuação de Frota resume o espírito da escola: formar líderes e, depois, trazê-los de volta para compartilhar o que aprenderam. Fundada com foco no Norte e no Nordeste, a Cesar School se tornou referência em educação empreendedora ao criar um ecossistema de apoio entre alunos e ex-alunos. No campus, não há só aulas, mas conexões com o mercado, mentoria prática e uma cultura explícita de retribuição. "A mentalidade que se forma aqui é a de quem entende que inovação não é uma jornada solo", afirma Eduardo Peixoto, presidente da instituição. Frota é só um dos nomes que voltaram. Outros ex-alunos também se tornaram investidores, consultores ou criadores de novas startups — todos ligados, de alguma forma, ao mesmo ciclo: aprender, crescer e retribuir. ●

DIVULGAÇÃO

Arthur Frota, mentor na Cesar School: centro de formação convida ex-alunos para inspirar a nova geração

ines249

A INDÚSTRIA CRIA E RECRIA

A INDÚSTRIA CRIA
A INDÚSTRIA É MAIS

UMA INDÚSTRIA QUE CRIA
UM AMANHÃ MAIS VERDE
É UMA INDÚSTRIA QUE RECRIA,
REPENSA E SE REINVENTA.

SAIBA MAIS EM WWW.AINDUSTRIACRIA.COM.BR

Sistema INDÚSTRIA
CNI | SESI | SENAI | IEL

ines249

DIVULGAÇÃO

Rodolfo Eschenbach, presidente da Accenture na América Latina: atuação no Nordeste começou com 300 colaboradores no Recife

COMO SE DESTACAR NO MERCADO DE IA?

O presidente da Accenture revela o que a consultoria valoriza na hora de contratar

1 "BRILHO NO OLHO"
Qualidade na entrega e bom desempenho são essenciais, mas ser dedicado ao trabalho é um fator crucial para quem busca por uma oportunidade.

2 ESTUDO CONTÍNUO
"Eu mesmo nunca deixei de estudar", resume. Além disso, deve-se escolher a área de tecnologia que mais agrada (como SAP, Java ou .NET) e buscar ser "proficiente naquilo".

3 DOMÍNIO DOS PROCESSOS
O objetivo não é apenas dominar a tecnologia em si, e sim saber coordenã-la. Para ele, o profissional do futuro é o "arquiteto de processo", aquele que consegue aplicar novas tecnologias ao redesenhar as que já existem hoje.

EXPANSÃO

Crescer pelas beiradas

A Accenture foi uma das primeiras empresas a se mudar para o Porto Digital; hoje, é a que mais emprega na região

Há 15 anos, o mercado sudestino estava ficando muito saturado para a Accenture. A consultoria global de tecnologia e serviços, cujo faturamento no último ano fiscal foi de aproximadamente 350 bilhões de reais, tomou uma decisão estratégica: diversificar a operação brasileira, começando pelo Nordeste do país. A escolha recaiu sobre Recife, onde o Porto Digital ainda "engatinhava". Boas universidades, uma mão de obra qualificada e o potencial de uma cidade em crescimento chamaram a atenção do gigante global.

Com outros 300 colaboradores, o paulista Luis Fernando Silva foi um dos convidados a se mudar para escalar a operação no Recife. "Virou uma fábrica de formação de talentos", diz o diretor-executivo. Hoje, o eixo de atuação se estendeu a Campina Grande (PB), Belém (PA) e Fortaleza (CE). São cerca de 3.000 funcionários entre o Norte e o Nordeste. Em Belém, o escritório aberto em maio de 2023 já emprega mais de 100 pessoas. Em Fortaleza, a expansão se deu pela aquisição da Morphus, empresa de cibersegurança, marcando a primeira compra fora do Sudeste.

A equipe atual é 100% regional, formada e desenvolvida no local. "Projetos sofisticados, que antes eram enviados para a Índia, agora são feitos no Recife", diz Rodolfo Eschenbach, presidente da Accenture para a América Latina. Aproximadamente 400 profissionais estão dedicados à exportação de serviços para clientes nos Estados Unidos. Para manter a competitividade global, a qualificação é o foco. Eschenbach reitera que, na área de tecnologia, o mandato é claro: "O desafio hoje é não parar de estudar nunca mais". ●

ines249

> Invista em Goiás. O Brasil que dá certo.

Goiás é hoje o estado com o melhor ambiente de negócios do Brasil. Segurança pública e segurança jurídica com as melhores condições para quem quer crescer com responsabilidade e consistência.

> MELHOR EDUCAÇÃO DO BRASIL – 1° LUGAR NO IDEB

ESTADO MAIS SEGURO DO BRASIL

REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E SERVIÇOS DIGITAIS

MENORES ÍNDICES DE POBREZA E EXTREMA POBREZA DO BRASIL

RENDA MÉDIA ACIMA DA NACIONAL

LÍDER NA GERAÇÃO DE EMPREGOS _

goias.gov.br/invista-em-goias

RETOMADA
Secretaria de Estado da Retomada

GOVERNO DE GOIÁS
O ESTADO QUE DÁ CERTO

ines249

CHOQUE DE GESTÃO

Hora do ajuste

Depois de crescer rápido com uma loja de vestidos de noiva civil, Vanessa Lucian encara os desafios do varejo

DANIEL GIUSSANI E
ISABELA ROVAROTO

Vanessa Lucian e Monique Evelle: ajuda para expansão

LEANDRO FONSECA

A baiana Vanessa Lucian tinha 20 anos quando decidiu empreender em meio à pandemia. Enquanto festas de casamento eram canceladas, ela enxergou uma brecha: as cerimônias no civil continuavam acontecendo. Assim nasceu, em 2020, a Noiva no Civil, rede de lojas especializadas em vestidos de noiva e de festas com preços mais em conta. O sucesso foi imediato. Logo vieram as lojas físicas, primeiro em Santo André, depois em Osasco, na rua conhecida como "corredor das noivas".

Mas, cinco anos depois, o ritmo desacelerou. "Eu não tenho sócias. Preciso pensar em marketing, financeiro, fornecedores, modelos. É muita coisa para pensar sozinha." Além da sobrecarga, há outros desafios típicos do varejo: o custo para atrair clientes subiu, e o engajamento nas redes caiu. "Quando comecei, fazia dancinhas e chamava a atenção nas redes. Agora todo mundo faz. Está difícil se destacar."

A empresária foi uma das participantes do Choque de Gestão, projeto da EXAME que conecta PMEs com grandes mentores do empreendedorismo brasileiro. Neste episódio, quem a ajudou foi a investidora Monique Evelle. Logo ao chegar à loja, Evelle fez o diagnóstico: "Vem aqui fora. Eu contei uma, duas, 15 lojas. São todas parecidas. Por que eu entraria na sua? Precisamos pensar em diferenciação".

O segundo choque veio do estoque. "Tem mais de 1.000 SKUs. É muita coisa. Precisa cortar o que for desnecessário." Por fim, Evelle destacou a importância de criar uma linha editorial e comunicar de forma clara o que torna a Noiva no Civil única. "É preciso contar uma história. As pessoas não compram só um vestido, compram uma narrativa."

A seguir, as três lições que ficaram do encontro — e que valem para qualquer empreendedor que tenta transformar uma boa ideia em um negócio duradouro. ●

CHOQUE DE GESTÃO
Neste projeto, pequenas e médias empresas com dores de crescimento recebem conselhos de grandes lideranças empresariais brasileiras. O resultado pode ser visto em episódios quinzenais no YouTube da EXAME.

DICAS DE MONIQUE EVELLE

1. **Diferenciação**
Foque energia e tempo para garantir diferenciação na sua marca. Assim, você consegue desviar da briga pelo preço.

2. **Foque os produtos que mais vendem**
Existe um conceito econômico que diz que 20% do estoque costuma gerar 80% dos lucros de uma empresa. Por isso, foque menos as SKUs e mais as estratégias

3. **Trabalhe pensando mais na margem do que no faturamento**
Tanto faz o faturamento sem margem. Garanta um bom caixa para conseguir fazer mudanças na empresa quando necessário.

ASSISTA AO EPISÓDIO
Escaneie o QR Code para conhecer mais das dores de Vanessa Lucian e ver como ela passou por um choque de gestão

REALIZAÇÃO exame.
PATROCÍNIO Santander Empresas Claro empresas

ines249

Lojas Renner S.A. na COP 30: vamos juntos construir o futuro da moda.

Nossa jornada por uma moda mais responsável começou há muito tempo e seguimos firmes em liderar as transformações do setor. Na COP 30, reforçamos esse compromisso com diferentes iniciativas, como o projeto inovador de algodão agroflorestal e a publicação pioneira dos relatórios IFRS S1 e S2, um marco para o varejo mundial.

Porque acreditamos que o futuro da moda é responsável.
E o nosso futuro é seu.

60 ANOS

O NOSSO FUTURO É SEU

LOJAS RENNER S.A.

RENNER CAMICADO YOUCOM realize ASHUA repassa

VISÃO GLOBAL

ines249

ARGENTINA

O 2º tempo de Milei

O presidente vence as eleições de meio de mandato e renova a força para implantar suas reformas na Argentina, mas o cenário permanece desafiador

RAFAEL BALAGO, DE BUENOS AIRES

No dia 26 de outubro, estavam nas calçadas de Buenos Aires dois tipos de apoiadores do presidente Javier Milei. Havia os mais contidos, que foram até a Avenida Medrado vê-lo votar, mas preferiram ficar do outro lado da rua, e os mais fiéis, que gritavam seu nome, corriam para cumprimentá-lo e, mais tarde, foram para a rua celebrar sua vitória. Um deles se fantasiou de leão. Outro levou o violão e cantava uma música que fez para o presidente. "Milei é a única possibilidade que temos de mudança neste momento", disse o advogado Horácio Galibert, durante a festa da vitória.

Naquela noite, Milei teve o maior triunfo de seu mandato até agora e conseguiu colocar fim em uma crise política, mas analistas ponderam que a vitória é parcial. Seu partido, A Liberdade Avança, ganhou mais assentos no Congresso, mas em número insuficiente para aprovar medidas sem apoio de aliados.

Nos dias seguintes, o líder argentino começou uma série de reuniões para avançar três reformas: trabalhista, tributária e previdenciária. Nelas, há temas espinhosos a lidar, como a redução de direitos trabalhistas em um país de sindicalismo forte, uma conta que não fecha na arrecadação da Previdência e uma revisão do pacto federativo. "A reforma fiscal precisa não só baixar impostos, mas clarear a relação entre o governo federal e as províncias", diz o analista político Felipe Noguera. Ele explica que a maior parte da arrecadação é feita pelo governo federal, que repassa o dinheiro aos governos locais.

O avanço das reformas gera dúvidas entre políticos e empresários do país. Milei enfrenta, há meses, dificuldade com a articulação política, inclusive com aliados, que têm pouco espaço nas principais decisões. Um dos casos de atrito é fiscal: o governo tem cortado repasses às províncias, o que revolta os governadores, que então orientam seus partidos a votarem contra o presidente no Congresso. "Esperamos uma mudança no governo na forma de fazer política, especialmente no Congresso, e que seja uma atitude diferente", diz a deputada federal Daiana Molero, do PRO, principal partido de apoio a Milei.

Para Sebastián Figueroa, CEO da Scania na Argentina, o governo precisa deixar claro o alcance final das propostas. Ele afirma que as reformas poderão trazer bons resultados "se forem claras e abrangentes" e questiona os juros elevados no país. Milei subiu as taxas para conter a inflação, mas agora, como em tantos países do mundo, precisa acertar a forma de reduzi-la. Um pequeno sinal de como a Argentina vai caminhando para ter uma economia mais similar à dos demais países, embora ainda haja uma longa estrada à frente. ●

Javier Milei: o presidente da Argentina se aproximou de Trump e garantiu apoio dos EUA

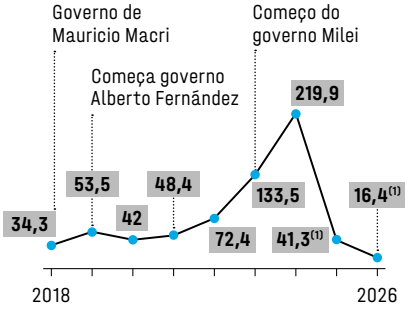
ines249

GABRIEL LUENGAS/EUROPA PRESS/GETTY IMAGES

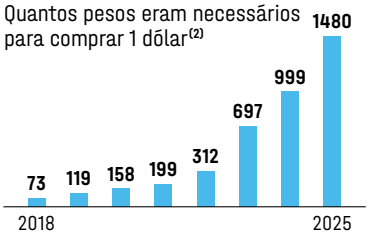
A LADEIRA ARGENTINA

Nos últimos anos, a moeda perdeu força e a inflação disparou. Ao tomar posse, Milei começou um ajuste para cortar o déficit fiscal do país, mas a dívida continua alta

Inflação da Argentina
Acumulado por ano (em %)

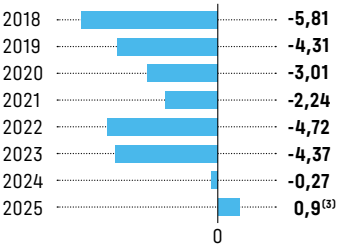


Peso derreteu nos últimos anos
Quantos pesos eram necessários para comprar 1 dólar(2)



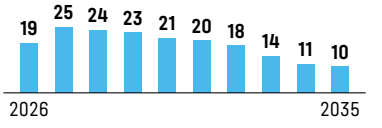
Ao assumir, Milei tomou medidas para conter o déficit fiscal, um dos principais problemas do país

Resultado fiscal (em % do PIB)



No entanto, o país tem muitas dívidas a vencer nos próximos anos

Vencimentos de dívidas da Argentina no exterior (em bilhões de dólares)



(1) Previsão do FMI. **(2)** Dados do mês de outubro de cada ano. **(3)** Dados até junho.
Fonte: Banco Mundial, Google Finance, BCRA, Ministério da Economia e BBVA.

EUA

Geopolítica do turismo

EUA veem queda na entrada de viajantes estrangeiros, mas cresce o interesse dos brasileiros pelo país

RAFAEL BALAGO

BRANDON BELL/ GETTY IMAGES

Turistas no Texas: Estados Unidos recebem 32 milhões de estrangeiros por ano

O endurecimento da fiscalização para a entrada de estrangeiros nos Estados Unidos, adotado pelo presidente Donald Trump, fez com que muitos turistas desistissem de visitar o país com maior PIB global. Esse efeito, no entanto, foi menor entre os brasileiros. Enquanto o total de viajantes estrangeiros no país caiu 3% de janeiro a junho deste ano, o volume de turistas do Brasil subiu 5,7% no mesmo período, segundo dados do Departamento de Comércio do país. Os números servem como indicativo de como as ações de Trump repercutem, ou não, no exterior.

A baixa na entrada de turistas foi puxada pelos canadenses, que respondem por cerca de um quarto dos visitantes de terras americanas. Em um ano, houve queda de 17,7%, ou 1,7 milhão de visitas a menos. O presidente americano Donald Trump tem ameaçado anexar o país vizinho, além de impor tarifas de importação, o que gerou uma onda anti-EUA entre os canadenses. Já a entrada de mexicanos, que responde por outro quarto do total de turistas estrangeiros, subiu 12,5% no mesmo período, e mais 939.000 mexicanos entraram nos EUA legalmente no período. O México também foi alvo de tarifas, mas o clima de negociação entre Trump e a presidente Claudia Sheinbaum foi mais amistoso. Além disso, a economia mexicana se beneficiou do afastamento dos americanos da China. Muitas empresas moveram sua produção da Ásia para o México, e o país se tornou o maior vendedor de produtos aos Estados Unidos.

A alta de brasileiros tem atraído o interesse do setor de turismo dos Estados Unidos, como estratégia para compensar a queda de viajantes de outros destinos. "O Brasil é um ponto de destaque para Washington, DC, com projeção de alta nas viagens de brasileiros de 5% em 2025", diz Elliott L. Ferguson, presidente da Destination DC, órgão de turismo que promove a capital americana. Ferguson veio ao Brasil recentemente fazer reuniões com agentes de viagem, que se preparam para vender pacotes em 2026 com os atrativos da Copa do Mundo de Futebol, que terá os EUA como sede, e os 250 anos de Independência do país. A imprevisibilidade de Trump, no entanto, deve continuar gerando dúvidas em quem pensa em passar as férias em solo americano. ●

Calendário das urnas

As próximas eleições nacionais pelo mundo

NOVEMBRO

30 → **HONDURAS**

DEZEMBRO

4 → **EGITO** (legislativas)

7 → **HONG KONG**

14 → **CHILE** (2º turno)

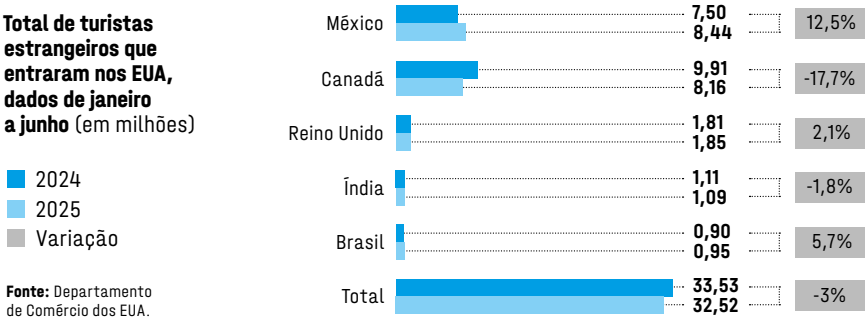
27 → **COSTA DO MARFIM**

28 → **REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA, GUINÉ E MIANMAR**

MENOS CANADENSES, MAIS BRASILEIROS

Estados Unidos têm queda no turismo internacional geral, mas alta no total de turistas brasileiros

Total de turistas estrangeiros que entraram nos EUA, dados de janeiro a junho (em milhões)



Fonte: Departamento de Comércio dos EUA.

ines249

ambev

SE TEM CERVEJA, TEM MODERAÇÃO.

PRODUTOS DESTINADOS A ADULTOS

ines249

MARCOS GALPERIN E ARIEL SZARFSZTEJN

"GOSTAMOS DE GANHAR"

O argentino Marcos Galperin, de 54 anos, criou o Mercado Livre 26 anos atrás, quando a internet ainda engatinhava. Agora, se prepara para passar o bastão ao compatriota Ariel Szarfsztejn, de 44 anos, num momento de euforia com o avanço da inteligência artificial. A partir de 2026, Szarfsztejn passa a comandar um negócio de 120.000 funcionários e que todos os meses atende 130 milhões de clientes. Com mais de 100 bilhões de dólares de valor de mercado, o Meli é a empresa mais valiosa da América Latina. Mas vale uma pequena fração das maiores empresas de tecnologia do planeta. Qual o tamanho da ambição? E quais os maiores desafios no curto e no longo prazo? A dupla falou com a reportagem da EXAME ladeada por Fernando Yunes, à frente da operação brasileira, no escritório da companhia em São Paulo.

LUCAS AMORIM

FOTO: LEANDRO FONSECA

A troca oficial no comando será só no início de 2026? Algo já mudou na rotina de vocês?
MARCOS: Tudo. No Mercado Livre fizemos o anúncio e falamos num período de transição, que na prática durou uma semana. Rapidamente Ari começou a liderar e entendemos que ele é o novo CEO. Estamos aprendendo nossos novos papéis. Mas ontem tivemos uma reunião de diretoria e Ari fez toda a liderança da reunião.

Marcos, você esperava ficar 26 anos na presidência-executiva?
MARCOS: Eu imaginava que o Mercado Livre seria bem grande. No dia zero eu não estava pensando na transição, mas, à medida que fui ficando mais velho e comecei a ver muitas empresas de tecnologia custarem muito a fazer uma transição de fundador a um novo CEO, comecei a entender, junto com o board, que precisava de um plano. Sou muito perfeccionista e quero que o Mercado Livre seja a melhor empresa da América Latina. Para isso, a empresa precisa funcionar sem o fundador.

Como foi desenhado o plano de sucessão?
MARCOS: Primeiro tivemos que identificar pessoas com as características para ser meu sucessor. Depois que identificamos, precisamos desenvolver suas habilidades. Ari tinha um papel mais júnior, então fizemos mudanças para que ele se tornasse CEO do market place do Mercado Livre. Depois pedimos que começasse a falar com todos os investidores, em viagens trimestrais com nosso CFO, para que todos os principais acionistas do Mercado Livre o conhecessem pessoalmente. Hoje, conhecem a ele melhor que a mim.

O fato de ser alguém interno mostra que essa sucessão não significa uma guinada para a empresa...
MARCOS: Para mim, se o sucessor fosse alguém externo, seria um sinal de fracasso pessoal meu. Porque para mim sempre foi muito importante trabalhar com pessoas que acho que são melhores do que eu. Então, se quando

ines249

Marcos Galperin e Ariel Szarfsztejn são o atual e o futuro CEO da empresa mais valiosa da América Latina, o Mercado Livre. Em sua primeira entrevista conjunta após o anúncio da sucessão, em maio, eles falam sobre a cultura da companhia, o impacto da inteligência artificial e a importância de olhar o longo prazo

ines249

eu for dar um passo para o lado ninguém puder tomar esse lugar, eu terei fracassado em contratar pessoas que são melhores do que eu.

Sua rotina como está, Marcos? Você já sabe como é ser chairman, e não mais presidente-executivo?

MARCOS: Vou aprender, assim como aprendi a ser CEO. Quando eu virei CEO pela primeira vez, em 1999, nunca tinha tido um funcionário respondendo diretamente para mim em toda a minha vida. Eu tinha sido analista, soldado raso. Passei disso a CEO de uma empresa de quatro caras numa garagem. Depois tive de aprender a ser CEO de uma empresa cada vez maior, de uma empresa listada. Agora estou aprendendo a ser executive chairman. E estou muito feliz de ter mais tempo livre. Quero ler mais, me dedicar à família, a mim, minha saúde. O mercado de tecnologia me fascina. Passo tanto tempo vendo vídeos de IA, vejo que há tanto para aprender, que também quero me dedicar a isso.

Ariel, você chega a uma empresa num momento de maior competição no Brasil e na América Latina. Qual sua análise sobre esse cenário?

ARIEL: Acredito que o contexto é supercompetitivo. O e-commerce no Brasil é um dos mercados mais disputados do mundo. Mas em 25 anos sempre competimos muito. No começo era com outras startups tentando armar sua plataforma de e-commerce. Depois eram varejistas locais tentando construir seu market place e competir online. Depois era a concorrência com os americanos. Depois com os asiáticos. Sempre houve grande competição, especialmente no Brasil. Ainda somos muito pequenos. Se você olhar o varejo total do Brasil, o Mercado Livre ainda é 5%. Temos uma cota grande do varejo online. Mas a penetração do online no varejo total ainda é de 14%, enquanto na China é de 35%.

Analistas veem este como um momento em que a empresa decidiu investir em ações como frete grátis para ganhar terreno diante da concorrência. É assim que vocês veem?

ARIEL: Eu vejo de forma diferente. Nós não estamos investindo por causa da competição, mas pelas oportunidades que temos. Pelas respostas dos usuários a cada vez que oferecemos mais entregas gratuitas. Fomos percebendo que os usuários querem mais e melhores serviços do Mercado Livre. Querem envios grátis, querem os melhores meios de pagamento, a melhor seleção, os melhores preços. Vemos uma oportunidade de mercado que não estávamos conseguindo atender da melhor forma ante a enorme demanda por produtos baratos. Vimos que fazia todo o sentido do mundo investir pensando no longo prazo.

Os asiáticos e a Amazon são muito fortes em anúncios (ads) e em retail media. Quais as vantagens competitivas de vocês nessa frente?

ARIEL: Acredito que a nossa plataforma de anúncios, que gerou faturamento de 1,5 bilhão de dólares neste ano, ainda é muito pequena na comparação com nosso negócio de e-commerce. A proporção da receita de anúncios diante das mercadorias vendidas em outros negócios está em torno de até 8%, enquanto no Mercado Livre gira em 2%.

No Brasil vocês ainda não são líderes entre as fintechs. Qual é o tamanho da ambição nesse mercado?

ARIEL: Como tudo no Mercado Livre, gostamos de ganhar. Queremos ser o maior provedor de serviço financeiro digital da América Latina. Essa é nossa visão. Não imaginamos uma companhia separada. O Mercado Pago é melhor tendo o Mercado Livre ao lado, e o Mercado Livre é melhor tendo o Mercado Pago ao lado. As sinergias que geram para o ecossistema são gigantescas. A oportunidade para gerar inclusão financeira é enorme. A oportunidade para servir melhor os usuários que já estão no sistema financeiro também é gigante. Estamos convencidos de que temos o talento e os recursos para chegar lá.

Há uma dúvida mais ampla de até que ponto o Mercado Pago é um Nubank dentro da plataforma Meli...

MARCOS: O que é Nubank? Não conheço...

Então é um competidor direto?

ARIEL: Vamos ser os provedores de serviços financeiros mais relevantes da América Latina e estamos convencidos disso.

No Brasil temos essa situação urgente de que os Correios precisam de pelo menos 10 bilhões de reais de aportes. Qual o tamanho da ambição do Mercado Livre em logística no curto prazo?

ARIEL: Nós temos de continuar tendo a melhor rede logística do Brasil e da América Latina. Somos os mais rápidos, somos os mais confiáveis, somos os mais eficientes, e os mais escaláveis. E isso é muito. Precisamos sustentar isso no tempo. Temos de continuar servindo o usuário da melhor forma: se dizemos que o pacote chega amanhã, é amanhã; não é nem hoje nem depois de amanhã. Construímos isso com muita tecnologia para conectar milhares de prestadores e pessoas que atuam numa rede sofisticada e complexa. Essa tecnologia decidimos desenvolver internamente, e não comprar fora.

Esse crescimento continuará de forma orgânica?

ARIEL: Sim. Acredito que nosso caminho é seguir a rota muitas vezes mais difícil, mas que nos leva ao melhor resultado, que

"Se o sucessor fosse alguém externo, seria um fracasso pessoal meu. Seria um sinal de que fracassei em contratar pessoas que são melhores do que eu", diz Marcos Galperin

ines249

Na COP 30, o Brasil tem **a cara do Pará.**

E, no Brasil, a Hydro tem a cara do Pará.

Fafá de Belém - Cantora paraense

Saiba porque a Hydro tem a cara do Pará.

Com a maior parte da nossa cadeia de valor do alumínio no estado, acreditamos que existe uma forma responsável de atuar na região amazônica, por meio do diálogo, do respeito ao meio ambiente e valorização das comunidades locais.

Estamos ao lado dos paraenses e de todos os brasileiros, contribuindo com inovação, conhecimento e compromisso para fazer da COP 30 um marco positivo para o planeta.

Hydro

Indústrias que fazem a diferença

ines249

é sermos donos de nossas soluções, de nosso software, de nossa tecnologia. Em vez de nos distrairmos com atalhos que às vezes parecem que nos ajudam a cortar caminho, mas no fim continuam sendo mais complexos.

Ainda falando em Brasil, o Mercado Livre recentemente comprou uma farmácia e ampliou suas ambições em saúde. Como vocês veem o rol de possibilidades de novas verticais para os próximos anos?
ARIEL: Acredito que voltamos ao ponto de partida. Nosso foco está em servir e atender às necessidades de nossos usuários. O mercado de saúde tem muita demanda e muita necessidade de serviços melhores, em termos de experiência de compra e entrega. Acreditamos que podemos trazer valor dando acesso a qualquer pessoa aos remédios de que necessitam. Nossa missão é conectar um monte de farmácias aos compradores. Hoje, a legislação nos traz algumas limitações. Mas nosso foco está em atender melhor os usuários, para que supram as necessidades que têm todos os dias.

O Mercado Livre continuará sendo uma empresa latina? Ou em um, cinco ou 20 anos vai atuar em outras geografias?
ARIEL: Somos uma empresa construída por latino-americanos e focada na América Latina. E a oportunidade de crescer e transformar a vida dos latino-americanos é tão grande que não faz sentido ir buscar outras regiões. Temos tudo por fazer em serviços financeiros, em e-commerce, temos muita gente para seguir servindo no interior dos países em que operamos. O Mercado Livre existe em muitos países. Mas isso não significa que exista Mercado Envios, Mercado Pago.

Que impactos concretos a inteligência artificial traz para o negócio? A tecnologia vai levar a reduções no número de funcionários, por exemplo?
ARIEL: Acreditamos que a inteligência artificial é o presente. Como empresa, abraçamos a IA em todas as suas dimensões. Há 15 anos usamos IA para armar algoritmos de prevenção de fraudes, em sistemas de recomendações, nas rotas de entrega. Quando a IA generativa tomou escala, a incorporamos à nossa experiência, com fotos melhoradas com IA, melhores buscas com IA. Agora lançamos no Brasil nosso primeiro agente de serviços financeiros com IA. Tudo isso está transformando a experiência dos usuários. Todos os nossos devs usam IA para gerar códigos mais rápidos e melhores, mas não queremos reduzir o número de desenvolvedores. Queremos que nossos 20.000 devs produzam mais, porque são nosso recurso mais escasso.

"A oportunidade de crescer e transformar a vida dos latino-americanos é tão grande que não faz sentido ir buscar outras regiões", diz Ariel Szarfsztejn

Vocês veem a IA como um momento comparável à chegada da internet?
ARIEL: Sou tecno-otimista. A IA potencialmente é mais forte do que a internet pela velocidade de mudança. A internet levou seu tempo para tomar escala. A inteligência artificial penetra a uma velocidade muito mais alta.

A IA pode eliminar os empregos mais simples e aumentar a desigualdade na sociedade, segundo algumas visões mais pessimistas. O que vocês acham?
MARCOS: Acho essa visão muito triste. Há pessoas que tentam buscar a parte negativa de tudo. Hoje, qualquer pessoa com acesso à internet tem acesso à melhor educação do mundo. A internet democratizou a educação e muitas coisas a que antes só uns poucos tinham acesso. Agora com IA qualquer um vai ter acesso ao melhor médico do mundo, ou ao melhor advogado do mundo. Por que buscar a parte negativa? Claro que haverá coisas negativas. Mas eu vejo mil coisas positivas antes de uma negativa. As sociedades nunca foram mais igualitárias do que agora. Uma pessoa de classe média hoje vive melhor que um rei na Europa há 500 anos. Tem acesso a água quente, conhecimento, comida, ar-condicionado.

A Nvidia chegou a 5 trilhões de dólares de valor de mercado. O Mercado Livre tem a ambição de ser um gigante global? Já está nesse caminho?
ARIEL: No Mercado Livre não se fala de quanto valem as ações, de quanto vale a companhia. Isso não está presente em nenhuma conversa na empresa. Mas todos os dias se fala de como o usuário pode nos entender melhor. Como podemos dar mais crédito, como fazer com que a conta remunerada do Mercado Pago renda ainda mais. Essas são as conversas. A evolução vai vir sozinha.

Quando falamos de riscos, um deles é o risco sistêmico de operar na América Latina. Como isso entra na conta?
MARCOS: Nós focamos em gerar valor para as pessoas. Hoje, 130 milhões de pessoas usam o Mercado Livre todos os meses. Isso nos dá certa imunidade aos vaivéns da América Latina. Quando revisamos os resultados de alguma operação, não aceitamos a justificativa macroeconômica. Nós estamos agradecidos à América Latina. Continuamos operando até mesmo na Venezuela. Veja o exemplo do Chile, que teve eleições agora. Chegamos ao Chile em 2000 e perdemos dinheiro até 2019. Tentamos de tudo. Aí veio a covid-19 e crescemos sete vezes de lá para cá. Ficamos 20 anos apostando, com todo tipo de governo, de centro-esquerda, de esquerda, de direita, de centro-direita. Vamos pelo longo prazo. ●

ines249

#AGROPALMANACOP30

Somos a mudança que queremos ver no mundo

E estamos certos de que o futuro
que desejamos nós fazemos hoje, juntos.

COM NOSSO PROGRAMA DE AGRICULTURA FAMILIAR E INTEGRADA, TRANSFORMAMOS A VIDA E O FUTURO DESSES PARCEIROS

Há 23 anos, 50 famílias paraenses deixaram a agricultura de subsistência e o extrativismo para aderir ao nosso Programa de Agricultura Familiar e Integrada. Hoje, a iniciativa conta com 505 parceiros, que produzem 23,3% dos frutos que processamos. São mulheres e homens que viram sua renda aumentar 528% ao longo dos anos, além de vislumbrar novas perspectivas para o amanhã de seus filhos e da nossa região.

Como uma empresa paraense, que atua na Amazônia e tem operações em Belém, cidade-sede da COP30, fazemos questão de reafirmar nosso compromisso com essas pessoas e, assim, demonstrar que é possível criar valor sem destruir.

agropalma

www.agropalma.com.br

Douglas Weverton de Lima Feitosa
Estudante de 15 anos, morador de Moju (PA) e neto de Domingos Otávio Furtado de Lima, agricultor parceiro da Agropalma desde 2002

desatacontecido.com.br

ines249

UM OLHAR PARA O FUTURO

AS UNIVERSIDADES VIVEM UM MOMENTO DE GRANDES MUDANÇAS. A BOA NOTÍCIA: JOVENS BRASILEIROS CONTINUAM DANDO VALOR AO DIPLOMA E VEEM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO ALIADA — NA ESCOLA E NO MERCADO DE TRABALHO, SEGUNDO UMA PESQUISA INÉDITA

LAYANE SERRANO

Naomi Nascimento Ferreira, Hugo Santos Maia, Emilly Raiane Rodrigues, Gabriela Santos Mendanha, Narayane Ribeiro Medeiros e Pedro Henrique Docema Rodrigues: jovens com excelência acadêmica e projetos com impacto na sociedade

ines249

GERMANO LÜDERS

ines249

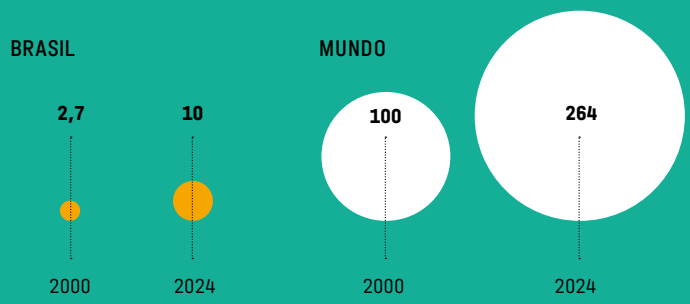
Finalistas do Prêmio Protagonismo Universitário 2025, do Na Prática: jovens de todas as regiões do Brasil em destaque

É o melhor dos tempos, é o pior dos tempos. Assim como na frase de abertura de *Um Conto de Duas Cidades*, de Charles Dickens, vivemos tempos ambíguos para o ensino superior no Brasil e no mundo. As universidades nunca tiveram tantos alunos, e são relevantes como nunca, mas os debates sobre o papel do ensino superior num mundo em franca transformação raramente foram tão intensos como agora. Em 25 anos, o intervalo de uma geração, o número de estudantes em cursos de ensino superior saltou 163%, para 264 milhões, segundo a Unesco, braço da Organização das Nações Unidas para cultura e educação. No Brasil, no mesmo período, o número de universitários praticamente multiplicou por quatro. Em 2024, cerca de 10 milhões de brasileiros estavam cursando alguma disciplina universitária, de acordo com o Inep, do Ministério da Educação. O acesso ampliado às universidades elevou a fatia de adultos acima de 25 anos com um diploma universitário ao redor do mundo. Mesmo ainda atrás da média da OCDE, o clube dos países desenvolvidos, o percentual de brasileiros com graduação completa atualmente beira os 20%. Em 2000, o canudo era um privilégio de apenas 6% da população.

MAIS UNIVERSITÁRIOS E DIPLOMAS

Em uma geração, o número de jovens em cursos superiores só cresceu mundo afora, inclusive no Brasil

Jovens matriculados em universidades (em milhões)

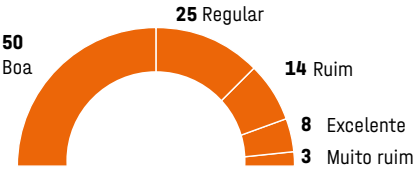


ines249

EDIAGO QUINCO

Os jovens entrevistados pelo Na Prática demonstram satisfação com a formação acadêmica, mas querem buscar capacitação fora da sala de aula

Como avalia a universidade onde estuda (em %)



Importância da universidade para a carreira (em %)

Importante, mas precisa ser complementada com outras experiências	63
Essencial e insubstituível	27
Útil, mas poderia ser substituída por outras formas de aprendizado	6
Pouco relevante, aprendo mais fora da universidade	3
Desnecessária, é apenas uma formalidade para ter o diploma	1

Frequência da capacitação fora da universidade (em %)

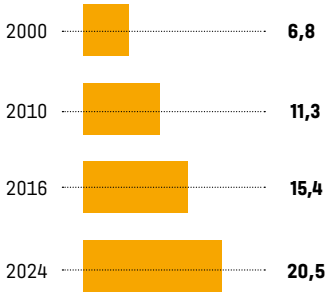
Frequentemente, busco me atualizar regularmente	35
Constantemente, faço vários cursos paralelos	33
Ocasionalmente, quando surge uma oportunidade interessante	29
Raramente, foco apenas o conteúdo da faculdade	3

Referências profissionais (em %)

Lideranças empresariais	44
Acadêmicos, cientistas e pesquisadores	33
Artistas, atletas e personalidades da cultura	6
Não admiro pessoas de nenhum dos grupos acima	6
Ativistas e líderes de causas sociais	7
Influenciadores digitais	4

Adultos com formação superior no Brasil

(em % da população acima de 25 anos)



Fontes: Censo do Ensino Superior (Inep), Unesco, IBGE e *O Perfil do Universitário Brasileiro* (feito pelo Na Prática com 251 jovens universitários em outubro/2025).

Os números positivos escondem uma realidade desafiadora: há cada vez mais jovens largando a faculdade pelo caminho. Entre 2000 e 2020, em média, o número de formados no ensino superior cresceu 1 ponto percentual ao ano nos países da OCDE. De 2021 para cá, o ritmo caiu para 0,3 ponto porcentual. O fenômeno acende um alerta global: está mais fácil entrar na universidade. Chegar ao fim dela, nem tanto — ou, no limite, nem muito desejado. Por um lado, há ainda desigualdades no acesso ao ensino superior. Nos países ricos, em média, metade da população chega à fase produtiva com algum diploma de graduação. Nos países emergentes, o índice de pessoas com ensino superior completo mal passa dos 10%. "O acesso a um ensino superior inclusivo, equitativo e resiliente não deveria ser um privilégio de poucos, mas um direito de todos", diz Stefania Giannini, ministra da Educação da Itália entre 2014 e 2016 e diretora-geral da Unesco há sete anos.

Além da desigualdade de oportunidades, a universidade enfrenta uma crise de imagem. As razões são variadas. A começar pela escalada nas mensalidades. Nos Estados Unidos, os custos com ensino superior em instituições de ponta, como Harvard, subiram 58% nos últimos 15 anos, segundo o US News Report, uma das principais fontes sobre ensino superior americano. No período, a inflação acumulada nos Estados Unidos foi de 44%. Países como Reino Unido e Austrália também viram o fenômeno da inflação em cursos superiores, muito em razão do fluxo constante de estrangeiros para suas universidades mais prestigiadas.

Em paralelo, há um grande descompasso entre a formação recebida em sala de aula e as verdadeiras necessidades do mercado de trabalho. Para ficar num exemplo brasileiro: em 2022, apenas três cursos (administra-

ines249

ção, direito e educação) concentraram 46% dos diplomados. Os formados nas engenharias, área do conhecimento essencial para carreiras em tecnologia, foram só 3,9%. E, para piorar, as matrículas nesses cursos caíram 25% entre 2015 e 2023. O resultado é uma escassez ainda maior de profissionais em carreiras onde o desemprego já está perto do zero. (Por ano, o Brasil só consegue formar 1/3 dos profissionais demandados pelas empresas de tecnologia, de acordo com a Brasscom, a associação do setor.)

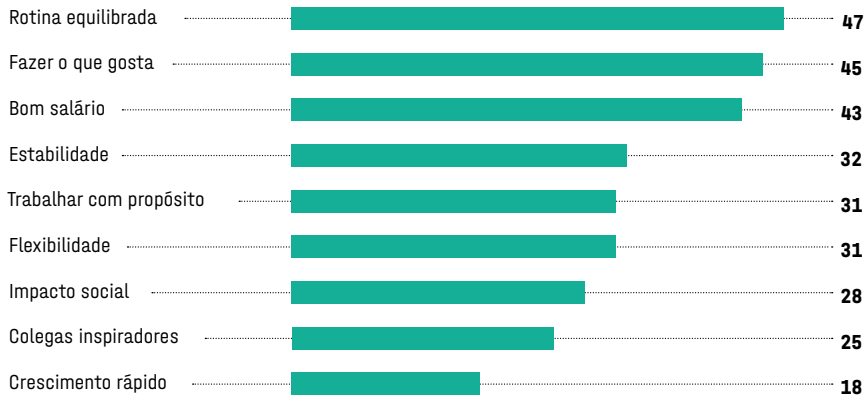
A tecnologia por si só também ajuda a levantar dúvidas sobre o valor da universidade. Há uma lista de bilionários célebres por terem acumulado riqueza no Vale do Silício depois de abandonar os estudos: Mark Zuckerberg, que abandonou Harvard para fundar o Facebook, hoje Meta; Bill Gates, que também deixou Harvard antes de empreender com a Microsoft; Larry Ellison, que largou as universidades de Illinois e de Chicago antes de fundar a Oracle — três exemplos de empresas americanas avaliadas em mais de 1 trilhão de dólares. Num plano mais mundano, a ascensão de carreiras digitais com pouca barreira de entrada para gente autodidata, como influenciadores ou programadores, faz muitos jovens pensar duas vezes antes de apostar numa graduação.

Atender expectativas num mundo com uma complexidade crescente é, portanto, um enorme desafio para as universidades. A boa notícia é que as lideranças do futuro veem a formação superior com bons olhos. Uma amostra disso é o resultado de uma pesquisa inédita do Na Prática, uma instituição sem fins lucrativos voltada para a inserção de jovens no mercado de trabalho e apoiada pelo braço de responsabilidade social do BTG Pactual (do mesmo grupo de controle da EXAME). Em novembro, o Na Prática entregou o

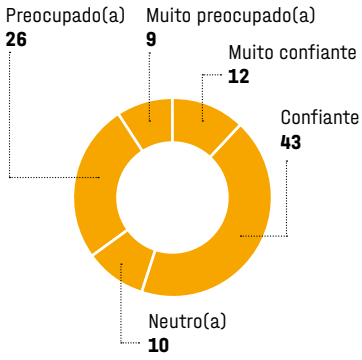
CONFIANÇA NA CARREIRA

Os jovens entrevistados pelo Na Prática estão confiantes com os prospectos profissionais, seja numa empresa, seja por conta própria, o que importa é uma rotina equilibrada

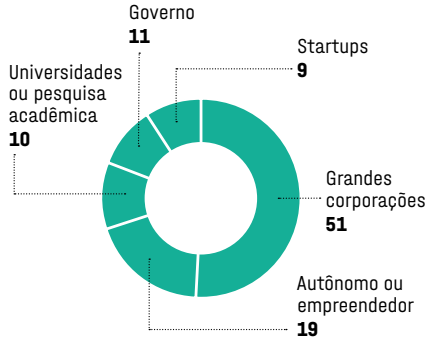
Prioridades para a carreira (em %, múltiplas respostas)



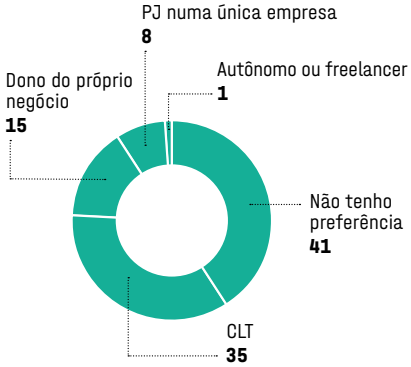
Expectativa sobre o mercado de trabalho atual (em %)



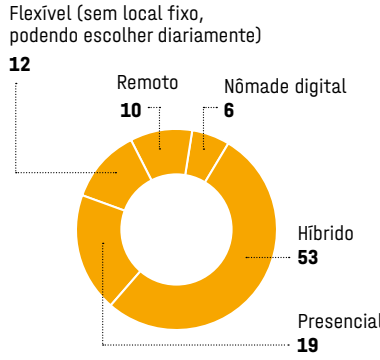
Emprego ideal (em %)



Formato de trabalho preferido (em %)



Esquema de trabalho ideal (em %)



Fontes: *O Perfil do Universitário Brasileiro* (feito pelo Na Prática com 251 jovens universitários em outubro/2025).

ines249

CHRIS UNGER/ZUFFA LLC/GETTY IMAGES

Mark Zuckerberg: ele largou a universidade, mas foi uma exceção. Segundo estudo da McKinsey, 95% dos fundadores de unicórnios nos Estados Unidos concluíram o ensino superior

Prêmio Protagonismo Universitário, uma iniciativa para reconhecer os universitários mais talentosos das cinco regiões brasileiras. O prêmio recebeu mais de 8.000 inscrições. Entre os critérios avaliados pela banca estavam o desempenho acadêmico e o protagonismo do jovem em projetos com impacto social, científico ou econômico. Um total de 15 universitários foi para a fase final do prêmio. Dessa lista, foram escolhidos seis jovens com as melhores trajetórias (*veja o perfil deles a partir da pág. 38*). Além do prêmio, os universitários foram convidados a participar de uma pesquisa online sobre percepções a respeito da própria formação e do futuro.

Os resultados do estudo do Na Prática mostram jovens felizes com a própria vivência acadêmica. De um total de 251 respostas, 58% responderam como boa ou excelente a qualidade da instituição onde estudam. Seis em cada dez entrevistados veem como importante o conhecimento acadêmico, complementado com experiências fora de sala de aula, para a construção de uma carreira profissional. Outros 27% elencaram a educação como "essencial e insubstituível". Apenas 10% responderam ver pouco ou nenhum valor para a própria formação. Entre os aspectos mais valorizados na instituição onde estudam estão o networking e as atividades

ines249

LEANDRO FONSECA

Novo campus da Escola de Negócios Saint Paul, em São Paulo: educação empreendedora

des extracurriculares (primeira opção para 29% dos entrevistados) e a qualidade do conteúdo (28%). "Esses jovens representam um Brasil que acredita na educação como motor de transformação", diz Anamaíra Spaggiari, CEO do Na Prática.

O conhecimento desejado pelos entrevistados pelo Na Prática está, sim, na universidade, mas não apenas nela. Nove em dez entrevistados fazem algo além da sala de aula — seja um curso, seja uma atividade voluntária, seja um estágio. É, portanto, uma geração disposta a ter um papel ativo na própria formação. E, por isso, pressiona a Academia a mudar o *status quo*. "A grande maioria das instituições de ensino ainda deixa o aluno num papel passivo, só recebendo conteúdo", diz Sofia Esteves, fundadora da Cia de Talentos, empresa referência no Brasil em políticas para a inserção de jovens no mercado de trabalho. Em certa medida, as escolas precisam estimular seus alunos a pensar por conta própria, numa educação ágil capaz de preparar o jovem a um mundo incerto. "As universidades precisam abandonar a aprendizagem passiva e migrar para metodologias que envolvam o aluno em desafios reais, com projetos aplicados e resolução de problemas", diz José Cláudio Securato, CEO da EXAME Educação e fundador da escola de negócios Saint Paul, parte do ecossistema da EXAME desde 2024. Após duas décadas de educação executiva, voltada para profissionais já no mercado de trabalho, a Saint Paul terá a primeira graduação, em administração, no início do ano que vem. A pegada do novo curso será de uma graduação empreendedora, capaz de colocar teoria em prática e, assim, treinar jovens para os desafios do mercado de trabalho desde o primeiro dia de graduação. "Liderança hoje começa pela autoliderança", diz Securato. "Depois evolui para liderar outras pessoas e, por fim, liderar negócios."

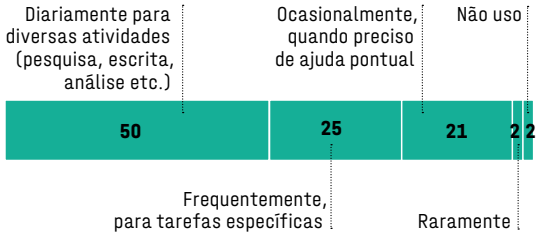
Em boa medida, o apelo empreendedor da universidade do futuro vem como resposta aos anseios de uma geração que não se contenta em apenas trabalhar com o que gosta. Quem chega ao mercado de trabalho quer ter um maior controle sobre sua rotina de trabalho: 47% dos jovens entrevistados pelo Na Prática colocou "rotina equilibrada" como prioridade para a carreira. Foi a opção número 1 numa lista de dez itens. O formato de contratação, neste caso, pouco importa: 41% dos entrevistados disseram não ter preferência entre ser contratado como CLT ou em algum esquema autônomo. O que fala mais alto aqui é ter muitas opções sobre onde trabalhar. Para 53%, o formato híbrido é o ideal; 12% gostariam de poder escolher todo dia o local de trabalho. Só 19% estão ok com o formato presencial.

ines249

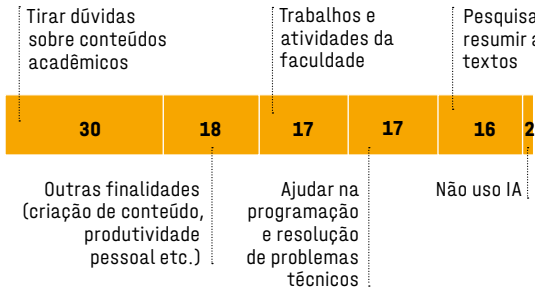
SEM MEDO DA IA

A pesquisa do Na Prática mostrou uso intenso de inteligência artificial entre os universitários brasileiros, que veem a tecnologia como aliada

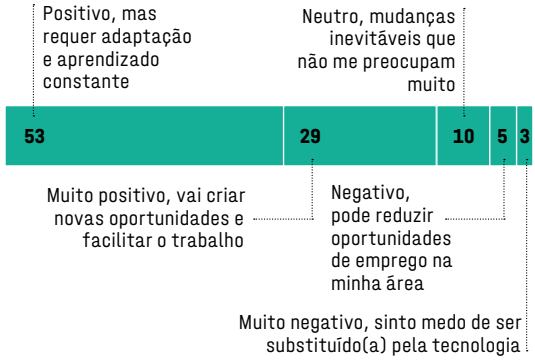
Uso da IA nos estudos/trabalho (em %)



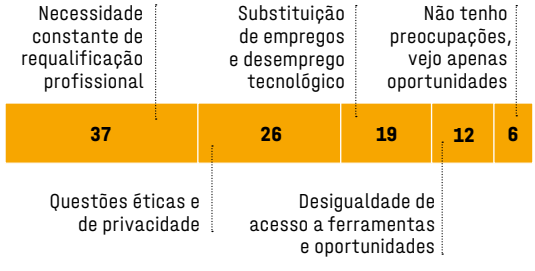
Principal finalidade da IA no dia a dia (em %)



Impacto da IA na futura profissão (em %)


Positivo, mas requer adaptação e aprendizado constante
Neutro, mudanças inevitáveis que não me preocupam muito
53
29
10
5
3
Muito positivo, vai criar novas oportunidades e facilitar o trabalho
Negativo, pode reduzir oportunidades de emprego na minha área
Muito negativo, sinto medo de ser substituído(a) pela tecnologia

Maior preocupação em relação ao avanço da IA no mercado de trabalho (em %)



Fonte: *O Perfil do Universitário Brasileiro* (feito pelo Na Prática com 251 jovens universitários em outubro/2025).

No fundo, a pesquisa revela uma identificação dos universitários com o ideal de liberdade normalmente associado a lideranças empreendedoras. (O dia a dia de quem precisa tomar uma infinidade de decisões, muitas vezes sozinho, sobre o futuro de uma empresa pode se mostrar muito mais opressor do que isso, mas esta é outra discussão.) A boa notícia é que pesquisas globais têm reforçado a importância de um diploma, mesmo no ritmo fluido do empreendedorismo. Uma delas, conduzida por professores da escola de negócios da Universidade Stanford, na Califórnia, analisou a formação acadêmica de mais de 2.000 fundadores de startups nos Estados Unidos para entender quantos deles haviam largado os estudos antes de empreender. O resultado: só 4% seguiram os passos de Zuckerberg, Gates e companhia. A evasão nesse grupo é, inclusive, muito inferior à média americana, de 36%. Outra pesquisa, da consultoria global McKinsey, olhou apenas os fundadores das 100 empresas de tecnologia dos Estados Unidos com avaliação de mercado acima de 1 bilhão de dólares — os famosos unicórnios. Desse grupo, 95% concluíram o ensino superior. E mais: 70% avançaram para uma pós-graduação, como mestrado, MBA e doutorado.

Daqui para a frente, a chegada da inteligência artificial (IA) pode colocar mais uma camada de complexidade na conta do estudante sobre o valor de sua formação. Por que ficar anos numa curva de aprendizado dentro de sala de aula quando grande parte do conhecimento que fez a humanidade chegar até aqui pode ser acessada, instantaneamente, num modelo de linguagem de IA? Em 2026, as universidades mundo afora deverão formar as primeiras turmas de estudantes expostos ao ChatGPT desde o início. Boa parte dos egressos pode enfrentar um mercado de trabalho mais desafiador — pesquisas recentes nos Estados Unidos mostram empresas mais abertas a acelerar a adoção da IA do que contratar estagiários, trainees ou empregados em início de carreira. Numa visão niilista do mundo, há quem coloque em dúvida o valor do ensino superior por completo. Por que aprender hoje um ofício à beira de ficar obsoleto em pouco tempo por causa da inteligência artificial?

Os jovens inscritos para o prêmio do Na Prática mostraram uma visão bastante otimista sobre a IA em sua vida — seja na forma de estudar, seja no impacto para suas futuras carreiras. Metade dos entrevistados usa uma ferramenta de inteligência artificial diariamente. Outros 46% usam com frequência. Só 4% disseram ser pouco afeitos à tecnologia. Oito entre dez jovens ouvidos pela pesquisa esperam um impacto "positivo" ou "muito positivo" para suas carreiras em razão da adoção maciça da inteligência artificial, seja porque a tecnologia abre espaço para novas carreiras, seja porque facilita o aprendizado constante. Só 8% têm uma visão negativa. Ao mesmo tempo, questionados sobre quais são as suas maiores preocupações em relação ao avanço da IA, 37% apontaram a necessidade constante de requalificação e 19% citaram o medo de alta no desemprego tecnológico, quando os postos de trabalho são fechados devido à automação. Apenas 6% disseram não ter preocupação alguma com a inteligência artificial. Está aí mais uma ambiguidade que só o tempo — e as boas universidades — poderão resolver.

ines249

Entre os desafios e os avanços da educação superior no mundo, **o Prêmio Na Prática: Protagonismo Universitário** reconhece estudantes das cinco regiões do Brasil que estão usando o conhecimento para trazer inovação e impacto social ao país. Conheça as histórias dos vencedores

CENTRO-OESTE

GABRIELA SANTOS MENDANHA

ESTUDANTE DE MEDICINA DA PUC-GOIÁS

Os olhos de uma senhora que voltou a enxergar o rosto do neto após uma cirurgia de catarata explicam por que Gabriela Santos Mendanha, aos 22 anos, decidiu programar, sozinha, uma inteligência artificial para revolucionar a oftalmologia no Brasil. "Foi a primeira vez que ela viu o rosto do neto nitidamente. Ele chorava e agradecia. Aquilo me marcou muito", lembra a estudante de medicina da PUC-Goiás, vencedora do Prêmio Na Prática: Protagonismo Universitário na categoria Centro-Oeste e na categoria Nacional.

Filha de uma arquiteta e de um administrador, criada em Goiânia, Mendanha entrou em medicina aos 19 anos. No 3º ano, durante uma visita ao Instituto VER — referência em oftalmologia —, encontrou um gargalo: a triagem para cirurgias refrativas (procedimentos que corrigem miopia e astigmatismo) é lenta, exige exames complexos e especialistas experientes para interpretar sinais sutis da córnea. "Em casos subclínicos, a discordância entre médicos ainda é grande", diz.

Com base em física, matemática e programação, ela criou a RefractAI, uma IA treinada com bancos de dados públicos e exames reais. A ferramenta identifica padrões que antecipam riscos antes de surgirem no laudo, emitindo alertas precoces ao oftalmologista. Como resultado, em simulações com 200 pacientes, a IA já reduziu o tempo de análise de 40 minutos para 1, aumentou em 30% a capacidade preditiva e pode cortar até 70% dos custos da triagem. De acordo com a estudante, a tecnologia já foi apresentada em congressos e está em avaliação internacional.

A conexão de Mendanha com a oftalmologia vem da infância: passou anos sem saber que tinha 4 graus de miopia. "Eu não via o número da sala. Quando coloquei óculos, pensei: 'Nossa, estou vendo tudo em HD'", diz. Hoje, defende o impacto social da especialidade. "A oftalmologia devolve trabalho, renda, dignidade. Um pedreiro que não enxerga bem entra num ciclo de pobreza", diz. "A saúde ocular é muito mais social do que a gente costuma enxergar."

Entre a faculdade e a atualização da IA, Mendanha ainda dá aula para jovens em olimpíadas científicas, liderou delegações internacionais e ajudou a organizar competições. Depois de concluir medicina no Brasil, o próximo sonho é fazer residência em oftalmologia nos Estados Unidos e transformar sua tecnologia em um negócio de impacto, unindo medicina, pesquisa e inovação.

Layane Serrano

FINALISTAS DO PRÊMIO NA REGIÃO CENTRO-OESTE

→ **Diogo Godinho Schwartz, de 22 anos**
Engenharia elétrica — Universidade de Brasília (UnB): é líder da startup METALA, que faz pesquisa aplicada com nanopartículas para o tratamento de câncer do fígado. Além disso, já foi bicampeão nacional em projetos de biomedicina.

→ **Maurício Martinho Lino Junior, de 25 anos**
Ciências econômicas — Universidade Estadual de Goiás (UEG): como voluntário no Núcleo de Estudos e Pesquisas Econômicas (Nepe) da UEG, retomou a pesquisa da cesta básica em Anápolis, com um aplicativo próprio para coleta e análise dos dados.

ines249

SUL

EMILLY RAIANE RODRIGUES

ESTUDANTE DE ENGENHARIA AEROESPACIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

FOTOS: GERMANO LÜDERS

O satélite reiniciava sozinho no espaço e, toda vez que isso acontecia, perdia a noção do tempo. Sem relógio interno confiável, entrava num modo de economia de energia que o deixava inativo por até 12 horas. Emilly Raiane Rodrigues, estudante de engenharia aeroespacial da UFSM, foi a responsável por resolver esse problema durante um estágio de dez meses na agência espacial francesa. Com um novo sistema de recuperação, o tempo de espera caiu para 10 minutos.

Aos 24 anos, Rodrigues acaba de voltar ao Brasil após dois anos estudando na França pelo programa Brafitec — e foi reconhecida como uma das vencedoras do Prêmio Protagonismo Universitário 2025, promovido pelo Na Prática, na categoria Região Sul. Não foi só pelo projeto. A trajetória dela mistura excelência técnica com impacto social real. Nascida em Jarú (RO) e criada na periferia de Curitiba, passou por escolas públicas com estrutura precária e fez da universidade o trampolim para tentar abrir esse caminho para outros jovens.

Ao retornar ao Brasil, passou a se dedicar a ampliar a Escola Piloto de Engenharia Aeroespacial, projeto que fundou com colegas para levar oficinas práticas de ciência e tecnologia a alunos da rede pública. Com minifoguetes, experimentos e linguagem acessível, a iniciativa já alcançou quase 3.000 estudantes. "Não adianta a universidade ser um mundo à parte. Se a gente quer mudar alguma coisa, tem de começar pela base", diz.

Nos planos de Rodrigues estão um mestrado (provavelmente no ITA), alguns anos na indústria espacial e, depois, empreender. Ela aposta que o Brasil tem tudo para ocupar um lugar de destaque no setor: localização estratégica, capital humano qualificado e um mercado global bilionário em expansão. "O que falta mesmo é investimento — e gente que saiba traduzir tudo isso para fora da bolha."

Isabela Rovaroto

FINALISTAS DO PRÊMIO NA REGIÃO SUL

→ **Andrês Amado Teixeira, de 22 anos**
Engenharia elétrica — Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR): duas vezes eleito melhor estagiário da Huawei, dobrou a produtividade de instalações da empresa e criou automações de alto impacto.

→ **Juliana Campos Meurer, de 23 anos**
Ciências biológicas — Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS): investigou conservação das águas em iniciativa da National Geographic e se destaca por publicações internacionais em astrobiologia.

ines249

A saúde da mulher ganha força no Brasil. No último mês, a Câmara dos Deputados aprovou um projeto que cria licença menstrual de até dois dias por mês para mulheres com dores intensas e doenças ginecológicas incapacitantes. Enquanto o país discute políticas públicas, uma jovem de 23 anos do Ceará decidiu agir. Naomi Nascimento Ferreira, estudante de medicina na Universidade Federal do Ceará (UFC), criou a Missão Mulher Saudável, iniciativa que leva diagnóstico, educação sexual e planejamento familiar a comunidades rurais nordestinas. O trabalho já alcançou centenas de famílias e venceu o Prêmio Na Prática: Protagonismo Universitário 2025 na categoria Nordeste.

Nascida em Fortaleza e criada em Caucaia, Ferreira é filha de dois advogados que romperam a extrema pobreza por meio do ProUni e foi a primeira mulher da sua geração a chegar ao ensino superior. "Vi amigas e familiares interrompendo os estudos por gravidez precoce. Esse ciclo pode ser diferente", diz Ferreira, que entrou na faculdade de medicina aos 19 anos.

Foi no módulo de ginecologia que ela encontrou seu propósito, guiada por um conselho do orientador: "O principal é ouvir a paciente". O caso de uma mulher com endometriose avançada marcou sua trajetória. "Muitas acham que mulher com dor é normal, mas muitas chegam aqui com diagnóstico avançado. Falta informação e acesso às mulheres", diz a estudante que vê muitas vindo do interior de longas viagens, o que atrasa ainda mais o tratamento.

Para enfrentar esse cenário, Ferreira estruturou a missão em três frentes: capacitação de 110 profissionais; atendimento em municípios do interior (com doação de 329 DIUs e mais de 300 consultas); e educação em escolas públicas, que impactou cerca de 1.000 estudantes. A atuação cresceu com a Expedição Cirúrgica da USP, que realizou 256 cirurgias (50 ginecológicas), 800 ultrassonografias e 500 atendimentos. "Para muitas mulheres, foi a primeira chance real de diagnóstico", afirma. Para o futuro, Ferreira quer se especializar no Brasil e continuar no cuidado básico. "Quero mostrar que elas não estão limitadas ao meio em que cresceram. Existe tratamento, existe futuro, existe sonho."

Layane Serrano

FOTOS: GERMANO LÜDERS

NAOMI NASCIMENTO FERREIRA

ESTUDANTE DE MEDICINA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

FINALISTAS DO PRÊMIO NA REGIÃO NORDESTE

→ **Ana Clara Prado Rocha, de 22 anos**
Direito — Universidade Federal de Sergipe: criou um sistema que corta 80% do tempo de análise de casos do Ministério Público do Trabalho.

→ **José Emanuel Figueredo Lopes Lacerda, de 20 anos**
Ciências exatas — Universidade Federal do Maranhão (UFMA): criou uma healthtech que acelera diagnósticos de tireoide e coordena um instituto que pesquisa condições de vida no espaço.

NORDESTE

ines249

NORTE

HUGO SANTOS MAIA

ESTUDANTE DE ENGENHARIA DE ENERGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

Antes mesmo de saber o resultado, Hugo Santos Maia já tinha feito uma promessa. Se fosse um dos vencedores do Prêmio Protagonismo Universitário na categoria Região Norte, ele caminharia 70 quilômetros, da sua cidade natal, Castanhal, até a capital Belém, em agradecimento à Nossa Senhora de Nazaré. "Agora, com o prêmio e a viagem para a China garantida, vou ter de cumprir", diz o universitário.

Aos 23 anos, o paraense é estudante de engenharia de energia da Universidade Federal do Pará (UFPA) e um dos seis jovens escolhidos pelo Na Prática como destaques nacionais entre mais de 8.000 inscritos. O que o levou ao pódio foi a criação de um sistema interno de gestão de armazéns na Suzano, onde é estagiário em logística. Com uma estrutura simples, feita usando um celular antigo da equipe, Maia digitalizou o controle de estoque de uma unidade da empresa em Belém. A iniciativa resultou na redução de 50% nas divergências de inventário e de 60% no tempo de devoluções.

O projeto chamou a atenção não só pela eficiência, mas pelo custo quase zero e pela capacidade de engajar a operação — do chão de fábrica à gestão. "Eu vi que tinha muita gente refazendo trabalho, acumulando função. Montei um time, criamos um protótipo do sistema e um processo com QR Code. Agora dá para saber onde está o produto em tempo real, sem sair da cadeira", conta.

Nascido em Castanhal, no interior do Pará, Maia estudou em escolas públicas de música e terminou o ensino médio em um internato do Sesc no Rio de Janeiro. Voltou ao estado natal para cursar engenharia na UFPA, onde também fundou o Centro Acadêmico de Engenharia de Energia da Região Norte. Foi ali que começou a se envolver com pesquisa e escreveu um artigo sobre hidrogênio verde a partir da hidrólise da água salgada.

Além da atuação técnica, Maia participa de projetos de voluntariado. Na Suzano, dá aulas de matemática e de introdução à indústria para jovens do projeto Formare. Na universidade, ajuda calouros e veteranos a navegar pela burocracia acadêmica. "Sou inconformado por natureza. Vejo um problema e tento resolver antes que ele exploda", diz.

No futuro, quer trabalhar numa grande empresa, continuar estudando e, um dia, empreender. Mas o plano de longo prazo é voltar a dar aulas de música — uma paixão que rivaliza com a engenharia. "Quero devolver o que recebi da educação pública. Essa é a ideia."

Isabela Rovaroto

FINALISTAS DO PRÊMIO NA REGIÃO NORTE

→ **Glauber Wiyampo Tiriyo, de 30 anos**
Direito — Universidade do Estado do Amapá (UEAP): atua na defesa de indígenas em contexto urbano. Criou programas de inclusão social e capacitação com drones para monitorar territórios.

→ **Rafaela Melo da Silveira, de 21 anos**
Engenharia civil — Instituto Federal do Amapá (IFAP): fundou duas startups com foco em inclusão e sustentabilidade. Criou telhas com fibra de coco e mapas táteis premiados no Brasil e no exterior.

ines249

Na medicina, há especialidades que salvam vidas em minutos. E há outras, mais silenciosas, como a medicina preventiva e social, capaz de aumentar a expectativa de vida de um país décadas antes de qualquer emergência. É essa a área que inspira Pedro Henrique Docema Rodrigues, estudante da USP que, aos 21 anos, levou o Prêmio Na Prática: Protagonismo Universitário na categoria Sudeste. "Quem aposta nessa área é conhecido como médico sanitarista. São eles que criam impacto com vacinas, saneamento, nutrição e presença contínua em territórios onde o Estado muitas vezes não chega", afirma.

Nascido em São João da Boa Vista (SP), filho de um mestre de obras e de uma dentista, foi bolsista na escola, participou de olimpíadas acadêmicas e, depois de estudar 17 horas por dia, entrou em medicina na USP aos 17 anos. Na universidade, decidiu reconstruir a Bandeira Científica da USP, projeto criado em 1957, fechado na ditadura, refundado em 1998 e encerrado na pandemia. "A Bandeira era o maior projeto de extensão da USP. Não existe nada parecido na América Latina em saúde", afirma. Com orientação do patologista Paulo Saldiva, escreveu novo estatuto, criou governança e retomou patrocínios.

Às vésperas da primeira expedição, as enchentes no Rio Grande do Sul o levaram a criar a Liga de Saúde Humanitária, braço emergencial da Bandeira. Com apoio de organizações parceiras, equipes atenderam comunidades indígenas e quilombolas isoladas no Sul. "A gente tirou árvores da estrada com motosserra, chegou de barco, de helicóptero. Era saúde, mas também logística e presença."

A primeira expedição da "nova" Bandeira Científica ocorreu em dezembro de 2024 no Vale do Ribeira (SP), com 198 estudantes e mais de 4.000 atendimentos em regiões sem acesso. A próxima será na Ilha de Marajó, com foco em saneamento, nutrição e meio ambiente — a captação já supera 750.000 reais.

Enquanto equilibra as matérias da faculdade, Rodrigues se prepara para um doutorado ainda na graduação, pesquisando saúde humanitária ampliada. "Trabalho com populações invisíveis. Quero fazer da medicina minha ferramenta de transformação social," diz.

Layane Serrano

FINALISTA DO PRÊMIO NA REGIÃO SUDESTE

→ **João Gabriel Valentim Rocha, de 28 anos**
Engenharia da computação — Insper: bolsista integral do Insper, é CTO de startup focada em soluções de IA e conquistou 19 medalhas em competições de conhecimento

PEDRO HENRIQUE DOCEMA RODRIGUES

ESTUDANTE DE MEDICINA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ines249

SUDESTE

FOTOS: GERMANO LÜDERS

NARAYANE RIBEIRO MEDEIROS

ESTUDANTE DE ENGENHARIA AEROESPACIAL NO INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA (ITA)

Se não está em sala de aula, está no laboratório. E, se não está em nenhum dos dois, provavelmente está estudando. Aos 23 anos, Narayane Ribeiro Medeiros faz graduação e mestrado em engenharia aeroespacial no ITA, coordena pesquisas, dá aulas em um cursinho popular — e ainda encontra tempo para pensar no futuro da robótica.

Hoje, é uma das poucas mulheres aprovadas no Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Também prestou serviço militar por um ano e lidera a equipe de nanossatélites da instituição. A rotina intensa não é novidade. Natural de Valparaíso de Goiás, ela descobriu o ITA por acaso aos 15 anos e fez uma promessa: "Se eu passar, vou levar outras pessoas comigo". Durante muito tempo, acordava de madrugada para estudar para o vestibular do ITA antes de ir para a escola.

Com uma bolsa, concluiu o ensino médio em Brasília. Não passou no ITA de primeira. Em vez de desistir, usou suas aprovações em outras universidades como carta de apresentação para cursinhos populares pelo Brasil. Ela conseguiu uma bolsa integral no Ceará, onde estudou por um ano até receber a notícia da aprovação no ITA.

Medeiros é uma das vencedoras do Prêmio Protagonismo Universitário, na categoria Região Sudeste, graças ao GeoPredict, projeto que combina inteligência artificial e imagens de satélite para prever impactos ambientais até 2050. A solução foi finalista global no NASA Space Apps Challenge, entre mais de 10.000 inscritos. Mais do que um algoritmo, o projeto promoveu oficinas de educação climática para mais de 200 alunos da rede pública. A nova fase prevê o mapeamento de reservatórios de água no semiárido, com uso de sensores de radar.

Ela também pesquisa montagem inteligente de aeronaves com apoio da Embraer e da Fapesp, integra o grupo de robótica humanoide do ITA e já planeja um doutorado na China focado em IA e robótica aplicada.

"Ciência não pode ser só sobre diploma bonito na parede", diz. "Tem de servir para transformar vidas." No caso dela, já transformou. ●

Isabela Rovaroto

ines249

ESPECIAL IMÓVEIS

O mercado imobiliário, quem diria, se manteve aquecido em 2025, mesmo com a Selic chegando ao maior patamar em 20 anos. "A concessão de crédito está em um nível tão alto quanto o de 2021", diz Coriolano Lacerda, gerente de inteligência de mercado do Grupo OLX. Naquele ano, a taxa estava em 2%, e na faixa dos 5% no financiamento de imóveis. A reprise de desempenho em contextos tão diferentes se deve ao crédito via FGTS, que sustenta o programa Minha Casa, Minha Vida. O mercado de luxo também continua firme. O crescimento acima do esperado do PIB nos últimos anos ajudou a manter a demanda por imóveis em alta. Somado a isso, está o baixo nível de desemprego no país. A taxa de desocupação chegou à mínima histórica de 5,6% no terceiro trimestre, segundo o IBGE. Para a classe média, o cenário mudou pouco em relação ao que a EXAME mostrou no especial sobre mercado imobiliário do ano passado. A fatia da população que não se enquadra em programas habitacionais nem tem poder de compra para adquirir um imóvel de alto padrão continua dependente do aluguel. Nada barato, como mostra o índice FipeZAP, divulgado com exclusividade nesta edição: nos 12 meses até setembro, o valor do aluguel subiu 9,9%, acima da inflação de 5,2% do período, medida pelo IPCA. O valor de venda avançou 6,9%. O governo até tentou um novo modelo de crédito imobiliário para ampliar o acesso desse grupo. Será que agora vai?

Diego Villar, CEO da Moura Dubeux: "Em nove meses, a empresa fez mais do que em qualquer outro ano na história"

ines249

LEANDRO FONSECA

A SURPRESA DA BOLSA

A MOURA DUBEUX ABRIU SEU CAPITAL EM 2020, ANTES DE UMA LONGA SECA DE IPOs NA BOLSA BRASILEIRA. ÚNICA INCORPORADORA LISTADA DO NORDESTE — E COM FOCO NA REGIÃO —, A COMPANHIA ESTABELECEU UM NOVO PATAMAR EM 2025. E QUER MAIS

LETÍCIA FURLAN
ILUSTRAÇÕES | JÚLIA JABOUR

UMA DAS EMPRESAS QUE MAIS GANHARAM VALOR NA BOLSA BRASILEIRA EM 2025 É DO NORDESTE — e não faz questão de sair de lá. As ações da incorporadora Moura Dubeux dispararam desde o IPO (Oferta Pública Inicial) realizado em fevereiro de 2020. Só neste ano, saltaram 194%, sendo a terceira companhia que mais valorizou dentro das carteiras dos índices da B3. Também é a única incorporadora no top 5. Enquanto as ações disparam na bolsa, a Moura Dubeux busca fazer valer o prestígio que ganhou dos investidores. Neste ano, chegou a um novo patamar, dizem os administradores da companhia, amparados pelos resultados acumulados ao longo de 2025.

"Em nove meses, a empresa fez mais do que em qualquer outro ano na história", afirma Diego Villar, CEO da Moura Dubeux. Foi uma melhora generalizada — em vendas, lançamentos, lucro, receita, margens e melhor retorno do patrimônio. A companhia basicamente dobrou o tamanho da operação em dois anos, tornando-se uma empresa de 4 bilhões de reais. Ela não possui guidance formal, mas, pelo desempenho do ano até agora, o CEO dá como certo um lucro muito acima do de 2024. Só nos primeiros três trimestres do ano, a cifra já superou 300 milhões de reais. O setor imobiliário ganha força no Nordeste, com demanda crescente não só por lançamentos, mas também por imóveis usados, como mostram os dados do FipeZAP, detalhados nesta edição.

No mercado imobiliário, há quem veja a Moura Dubeux com

ines249

potencial para explorar as grandes capitais do Sudeste. Mas a empresa garante que a ambição é outra: tornar o Nordeste um polo econômico alternativo aos grandes centros urbanos.

Para isso, a companhia vai ter de superar um desafio antigo: a persistente evasão de talentos que faz tantos migrarem para o Sudeste, especialmente São Paulo, em busca de referências e oportunidades. "Prova é que muitas das aprovações no ITA [*Instituto Tecnológico de Aeronáutica*] vêm do Ceará, mas ficam em São Paulo por falta de grandes empresas que captem esses talentos", argumenta. A MD está empenhada em inverter essa lógica, com potencial de promover uma guinada nordestina.

Um dos pontos que tornam esse plano plausível é a forte presença da Moura Dubeux em sete dos nove estados da região. Para manter relevância, a companhia, voltada para médio e alto padrão, lançou novas marcas para atender também o segmento econômico, com imóveis que se enquadram no programa habitacional Minha Casa, Minha Vida (MCMV). Criada mais recentemente, a Un1ca nasceu focada especificamente na faixa 3, atendendo famílias com renda mensal entre 4.700,01 e 8.000 reais. Já a Mood vai atender famílias com renda entre 12.000 e 15.000 reais que, até então, não eram contempladas no MCMV — mas agora se enquadram no programa, após mudanças recentes na faixa 4.

Em setembro, aumentou ainda mais a exposição ao segmento econômico ao estabelecer uma joint venture com a Direcional, que participa ativamente do programa habitacional desde o início. A parceria entre as incorporadoras foi vista por especialistas como um ganha-ganha: a Moura Dubeux abre caminho para a Direcional no mercado nordestino, enquanto a Direcional soma sua longa experiência com o MCMV, principalmente nas faixas 3 e 4.

O Nordeste ganha um papel relevante na estratégia da construtora mineira. A região concentra 15% dos lançamentos da Direcional neste ano, e a meta é chegar a 25% da operação da companhia no futuro. "Vemos uma oportunidade de muito grande atualmente. É uma região onde há um déficit habitacional relevante e uma demanda grande, com o Minha Casa, Minha Vida podendo cada vez mais atender a população nordestina. E a relevância que a Moura tem por lá acelera muito esse processo de crescimento", afirma Ricardo Gontijo, CEO da Direcional.

Avenida Boa Viagem: com a Moura Dubeux criada, os sócios decidiram explorar a região mais nobre do Recife. A incorporadora fez mais de 40 empreendimentos na via

A DEMANDA CRESCE NO NORDESTE

A parceria foi firmada em momento oportuno: o Nordeste tem ganhado certo protagonismo no programa habitacional, desde que passou a utilizar integralmente a verba que lhe era destinada. Está revertendo o padrão histórico de subutilização de recursos, observado antes. Isso também ocorre por mudanças no próprio programa habitacional que ampliaram o acesso ao financiamento: aumento do teto do valor do imóvel, subsídios mais generosos (de até 55.000 reais) e alongamento do prazo de financiamento para 35 anos.

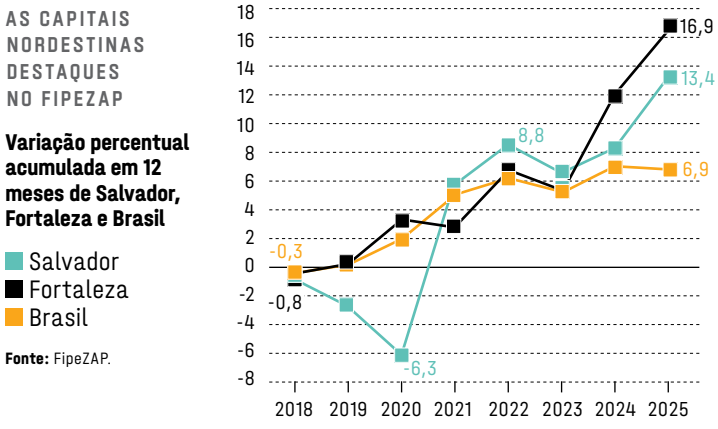
Famílias com renda mais baixa passaram a ter acesso a financiamentos que antes não conseguiam contratar. O Nordeste, apesar de ter a renda média mais baixa do Brasil, é também a região que conta com as menores taxas de juro do programa, que podem chegar a 4%.

ines249

DIRCINHASW/GETTY IMAGES

AS CAPITAIS NORDESTINAS DESTAQUES NO FIPEZAP

Variação percentual acumulada em 12 meses de Salvador, Fortaleza e Brasil



Fonte: FipeZAP.

"Até 2022, parte dos recursos que não eram gastos no Norte e no Nordeste era devolvida para o Sul e o Sudeste. Agora, se 5 bilhões de reais chegam, 5 bilhões são gastos, e o dinheiro não é mais devolvido, porque as pessoas passaram a ter condição para ser aprovadas no financiamento", explica José Carlos Martins, presidente do Conselho Consultivo da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC).

Martins foi um dos criadores do Índice de Demanda Imobiliária (IDI) Brasil, numa parceria entre a CBIC, o Ecossistema Sienge, CV CRM e o Grupo Prospecta. Trata-se de uma ferramenta estratégica que mede e avalia a atratividade de 79 cidades brasileiras em relação à demanda por imóveis em diversas faixas de preço. No segmento econômico, cinco capitais nordestinas estão entre as dez cidades com maior demanda imobiliária: Fortaleza (CE), Recife (PE), Salvador (BA), Aracaju (SE) e Maceió (AL). "O mercado provavelmente começou a perceber que a população da região passou a conseguir financiamento pelo MCMV e começou a lançar empreendimentos. Com o lançamento, a venda aumenta, assim como a visita aos estandes de venda, quesitos considerados na elaboração do índice", diz.

No médio e no alto padrão, as capitais nordestinas também foram bem. Na avaliação do especialista, o segmento econômico serviu como catalisador para os demais segmentos. No alto padrão, Recife ficou em terceiro lugar; Fortaleza, em quarto; e Salvador, em sétimo. No médio, Salvador ficou em quarto; e Fortaleza, em sétimo.

CONDOMÍNIO FECHADO NO DNA

Independentemente do segmento, a Moura Dubeux está pronta para fechar o cerco. Fundada em 1983, no Recife, a companhia nasceu para o alto padrão pelo tino empreendedor de três irmãos e engenheiros, Gustavo, Marcos e Aluísio, que até então administravam um posto de gasolina. "Eles decidiram comprar um terreno com amigos para construir um prédio para morar. Dos amigos, eles cobraram uma taxa de administração por estarem executando a obra. No fim do dia, o que eles queriam mesmo era ter um apartamento bom e barato", conta Diego Villar.

O primeiro empreendimento foi o Morada de Apipucos, no bairro de mesmo nome, na capital pernambucana. Gustavo e Aluísio foram de fato morar no edifício, mas Marcos decidiu vender seu apartamento e mais do que triplicou o dinheiro investido na obra. A conclusão era óbvia: o negócio era mais rentável do que o antigo posto de gasolina administrado pelos irmãos.

Com a Moura Dubeux criada, os sócios decidiram explorar a região mais nobre do Recife, a Avenida Boa Viagem. Foi uma disrupção. A MD

ines249

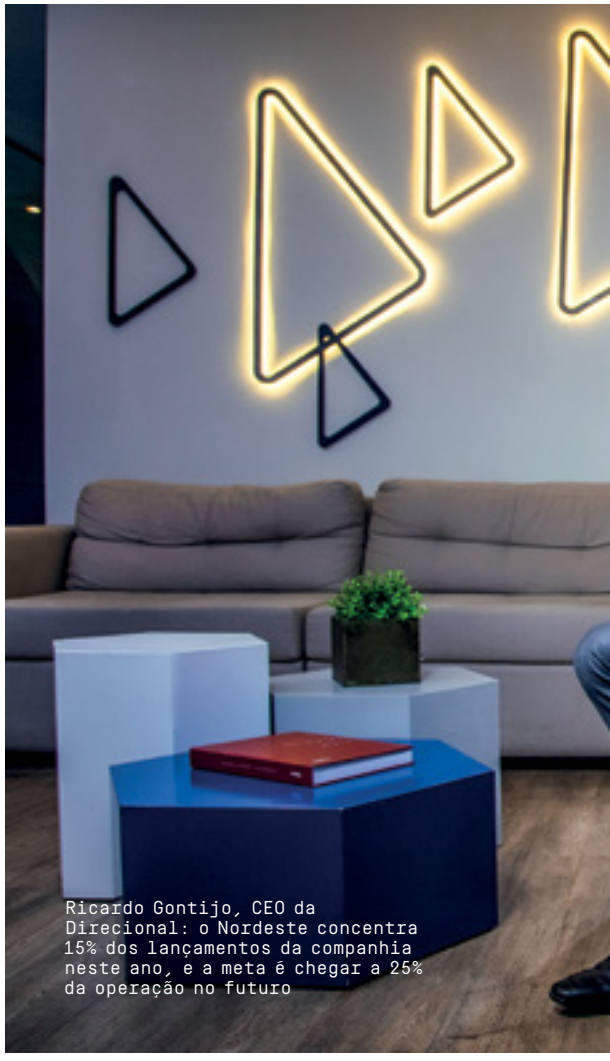
conseguia negociar preços bem mais em conta para a média do bairro ao trabalhar com um modelo diferente da incorporação tradicional: o de condomínio, no qual moradores custeiam diretamente os gastos da obra. "Isso revolucionou o mercado na época. Depois, fizemos mais de 40 prédios na avenida." Além dos custos da obra, os condôminos dividem responsabilidades, com um CNPJ próprio e rateio de despesas não tributadas. A MD assume o risco de inadimplência, garantindo a entrega das obras e eliminando o risco de distratos.

O modelo se consolidou como principal estratégia de negócios da companhia. Com o passar dos anos, o nome Moura Dubeux passou a ser associado a imóveis de qualidade. Diante da força da marca, a MD percebeu que não fazia sentido ficar apenas no Recife. Naquela mesma época, as incorporadoras de São Paulo estavam se listando na bolsa, buscando capital para expandir pelo Brasil. Facilmente chegariam ao Nordeste. A Moura Dubeux não queria ficar para trás.

Até 2008, a companhia se financiava com dívidas bancárias, conseguiu crescer, até que precisou lidar com uma explosão no custo da mão de obra. Quando as incorporadoras de fora por fim chegaram à região, trouxeram a base salarial de São Paulo junto com elas, e a inflação foi às alturas. Nessa época, a Moura Dubeux chegou a firmar uma parceria com a MRV, com foco no segmento econômico. A colaboração durou dez anos e terminou porque a MD decidiu focar os segmentos de média e alta renda.

Mesmo sem a parceria, a MRV continuou no Nordeste. Mas outros players tradicionais decidiram se retirar quando turbulências na economia nacional geraram uma crise de distratos na região. "Nós tínhamos um modelo de negócios mais resiliente [*referindo-se ao condomínio fechado*], então conseguimos sobreviver. Não ficamos bem, mas sobrevivemos a essa época. Em 2018, a economia voltou a crescer, a taxa de juros estava mais baixa, e não tínhamos mais competidores na região", relembra.

Quando a situação melhorou, a demanda passou a ficar maior do que o que a Moura Dubeux podia ofertar e, a partir dali, a companhia poderia seguir por dois caminhos. No primeiro, as coisas ficariam como estavam: a empresa não atenderia à demanda do mercado, mas também não conseguiria crescer. Ao mesmo tempo, continuaria pagando juros elevados dos empréstimos que havia tomado. O resultado seria lucro quase zero. A segunda via parecia fazer mais sentido: vender um pedaço da empresa e levantar capital sem se endividar. Algo que uma listagem na bolsa possibilitaria.



Ricardo Gontijo, CEO da Direcional: o Nordeste concentra 15% dos lançamentos da companhia neste ano, e a meta é chegar a 25% da operação no futuro

UMA DAS CAÇULAS NA BOLSA

A Moura Dubeux abriu o capital na B3 em fevereiro de 2020. A companhia levantou aproximadamente 1,25 bilhão de reais. Destinou 90% dos recursos captados à redução do endividamento — o que não costuma ser tão bem recebido pelo mercado — e usou os outros 10% para reforçar caixa e adquirir terrenos. A incorporadora fez parte de uma safra de IPOs que ocorreu na esteira dos juros baixos, no período de pandemia. Os últimos antes de uma seca de ofertas públicas que completou quatro anos em 2025.

A disparada das ações da Moura Dubeux desde a estreia na bolsa é apoiada por uma tese robusta, segundo os analistas. O que salta aos olhos do mercado é justamente a posição de liderança no Nordeste, sendo a única listada em bolsa totalmente exposta à região. Não à toa, o BTG Pactual (do mesmo grupo controlador da EXAME) passou a fazer a cobertura dos papéis da companhia em setembro de 2025, dando recomendação de compra e um preço-alvo de 40 reais. Para os analistas do banco, a experiência regional dá à construtora a vantagem competitiva que funciona como barreira para a entrada de novos concorrentes.

O modelo de condomínio fechado continua trazendo resiliência à incorporadora, oferece um fluxo

ines249

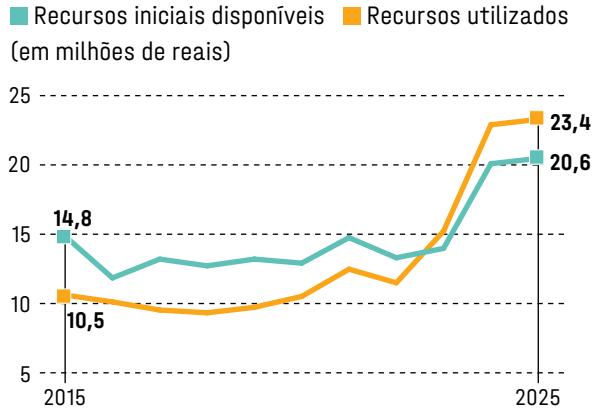
LEANDRO FONSECA

de caixa positivo, pois o financiamento da obra é realizado pelos próprios clientes, e as variações de custos são compartilhadas com os condôminos. Isso blinda a empresa de prejuízos inesperados e contribui para manter baixa a alavancagem da empresa, um dos pilares estratégicos da companhia. Diego Villar diz que a empresa não buscará crescimento que comprometa a manutenção dessa alavancagem em nível baixo.

"Saímos de 800 milhões de reais de vendas em 2020 para mais de 3,5 bilhões de reais no final de 2025. Saímos de 1.000 para 8.000 funcionários. Fomos expandindo, mas sem sair do Nordeste e sem comprometer a alavancagem, numa estratégia agressiva de ocupar a região. Quando as incorporadoras de fora perceberam que o mercado daqui estava voltando, nós já estávamos lançando. Nesse meio-tempo, expandimos o modelo de condomínio fechado em todos os estados onde atuamos", afirma o CEO. ●

A PARTICIPAÇÃO DO NORDESTE NO MINHA CASA, MINHA VIDA NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS

Orçamentos inicial e final da região para o programa habitacional



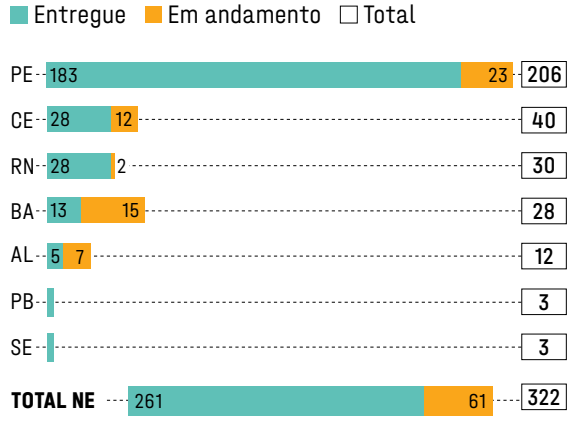
Ranking Padrão Econômico do IDI Brasil

A pontuação do índice varia numa escala de 0,000 a 1,000, onde 1,000 representa a maior atratividade de capital para novos empreendimentos[1]

		NOTA ATUAL
1º	Fortaleza - CE	0,864
2º	São Paulo - SP	0,847
3º	Curitiba - PR	0,827
4º	Goiânia - GO	0,806
5º	Recife - PE	0,707
6º	Salvador - BA	0,700
7º	Aracaju - SE	0,696
8º	Maceió - AL	0,684
9º	Brasília - DF	0,676
10º	Sorocaba - SP	0,668

A presença da MD

Quantidade de empreendimentos da Moura Dubeux em cada estado do Nordeste



(1) No segmento econômico, são consideradas famílias com renda de 2.000 a 12.000 reais e imóveis entre 115.000 e 575.000 reais. **Fontes:** Site FGTS - Números FGTS - Transparência e Prestação de Contas, IDI Brasil e Moura Dubeux.

ines249

A VOLTA DA CLASSE MÉDIA?

CRIAÇÃO DA FAIXA 4 POSSIBILITOU QUE PESSOAS COM RENDA DE ATÉ 12.000 REAIS FOSSEM ENQUADRADAS NO MINHA CASA, MINHA VIDA

REBECCA CREPALDI

O CASAL LARISSA LIMA ALVES E ALLAN WESLEY DIAS RODRIGUES precisou fazer uma separação de bens. Não que o relacionamento estivesse em crise ou algo do tipo. É que juntos eles não conseguiam realizar o sonho da casa própria. A renda de ambos, somada, estourava o teto para adquirir um imóvel pelo programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV). "Juntos, ganhávamos 11.000 reais. Não é uma renda alta, pensando que são duas pessoas, mas já impossibilitava a compra de um imóvel", diz Rodrigues. Só o salário dele, de 8.500 reais por mês, extrapolava o máximo da Faixa 3, que estava em 8.000 quando o casal tentou comprar o imóvel pela primeira vez. O financiamento só deu certo quando Larissa tomou o crédito apenas em seu nome. Ela se enquadrava na Faixa 2 do MCMV.

O movimento não é incomum e chega até a estimular irregularidades. Há casos de autônomos que ocultam parte de seus rendimentos para conseguir se enquadrar no programa. "Pessoas usam artifícios para conseguir 'caber' no valor do imóvel", diz Fábio Tadeu, CEO da Brain, empresa que pesquisa o mercado imobiliário. A linha entre quem pode ou não financiar um imóvel pelo MCMV é bastante tênue. Um simples ajuste de salário pela inflação pode deixar o comprador de fora do programa. Sem haver, de fato, um aumento de capacidade de renda.

Para tentar contornar as restrições de acesso da classe média ao mercado imobiliário, o governo federal tomou iniciativas ao longo do ano. Alterou o teto da Faixa 3 do MCMV de 8.000 reais para 8.600 reais. Assim, passou a englobar a chamada classe C, que tem renda domiciliar de até 8.600 reais, de acordo com a metodologia da Tendências Consultoria. E com a criação da nova Faixa 4, para famílias com renda de até 12.000 reais, também contemplou uma parte da classe B, considerada média-alta. Para tanto, foi necessário buscar uma nova fonte de recursos para o MCMV. No caso, o Fundo Social do Pré-Sal, de onde saíram 15 bilhões de reais para as Faixas de 1 a 3. Isso liberou recursos do FGTS para a Faixa 4, que estreou com 30 bilhões de reais em crédito imobiliário — metade proveniente do fundo de garantia, outra parte da poupança, e outra do mercado.

"Toda vez que houver qualquer tipo de distorção dentro do processo social, será papel do Estado fazer as correções para que as pessoas não fiquem alijadas de nenhum programa, que é o que vinha acontecendo", diz Jader Filho, ministro das Cidades, à EXAME. Segundo ele, limitações financeiras impediam "fechar a conta para incluir mais

ines249

GERMANO LÜDERS

Primeira conquista: o casal Larissa e Allan Wesley no seu novo imóvel pelo Minha Casa, Minha Vida

gente no MCMV". Ainda de acordo com o ministro, foram realizados 21.000 contratos na nova faixa, e a expectativa é que 120.000 famílias sejam atendidas pelo novo segmento do programa habitacional.

Hoje, são duas as principais fontes de recurso para o financiamento imobiliário. O Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), usado para a compra de imóveis de valores mais elevados, com taxas de mercado. E o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), direcionado, majoritariamente, ao Minha Casa, Minha Vida, programa habitacional com juros subsidiados, em que a classe média, até então, não se enquadrava.

Em paralelo, os recursos da poupança foram minguando. Foram quatro anos de captação líquida negativa. Neste ano, o saldo só ficou positivo no mês de junho. É efeito dos juros altos, que levam os poupadores a buscar outras opções de investimento mais rentáveis e igualmente seguras — e o que não falta é opção na renda fixa. As concessões de crédito via SBPE caíram 17% nos nove primeiros meses deste ano em relação ao mesmo período de 2024. Nas projeções da Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário (Abecip), o financiamento via SBPE deve contrair 20% em 2025. "A queda não vai ser maior do que isso", afirma Filipe Pontual, diretor-executivo da entidade. O problema é que as concessões via FGTS não cresceram na mesma intensidade com que caíram no SBPE. O avanço foi de 6% nesse intervalo de nove meses. Sendo assim, no consolidado do período, os empréstimos imobiliários recuaram 8%.

ines249

ROBSON CESCO

Faixa 4: "A decisão de criar essa faixa foi uma medida bem importante", diz Inês Magalhães, vice-presidente de Habitação da Caixa

DESTRAVANDO VALOR

A Caixa detém 67% do mercado em financiamento imobiliário e faz mais de 3.000 contratos por dia com pessoa física. O banco já havia concedido 5 bilhões de reais em crédito para a Faixa 4 até o último dia 4 de novembro. Já o total de empréstimos feitos no primeiro semestre soma 106,7 bilhões de reais e, caso a tendência vista até agora se mantenha, pode ultrapassar os 200 bilhões de reais no ano fechado. "A decisão de criar a Faixa 4 foi uma medida bem importante para conseguirmos acolher a classe média com mais uma opção de funding", diz Inês Magalhães, vice-presidente de Habitação da Caixa. Segundo ela, a evolução do programa depende de novos lançamentos de incorporadoras e construtoras que mirem esse público.

E, como o MCMV agora permite financiar imóvel novo ou usado de até 500.000 reais, a construtora Cury, que já atendia uma parte da classe média antes mesmo das mudanças, vai conseguir enquadrar a maioria dos seus empreendimentos aos critérios do programa habitacional. "A gente continua trabalhando muito forte até a Faixa 3, mas agora, com a Faixa 4, quase 100% da operação virou MCMV", diz Leonardo Mesquita, vice-presidente comercial da Cury. Até o momento, a construtora já vendeu 2.527 unidades pelo novo segmento do programa. Na avaliação do executivo, o poder de compra da classe média estava "no limbo" com a Selic nas alturas. Com o auxílio dessas mudanças, a Cury, que não tem uma projeção formal de vendas, poderia chegar a uma cifra de 8 bilhões de reais neste ano, segundo Mesquita, amparada por um maior acesso a esse público.

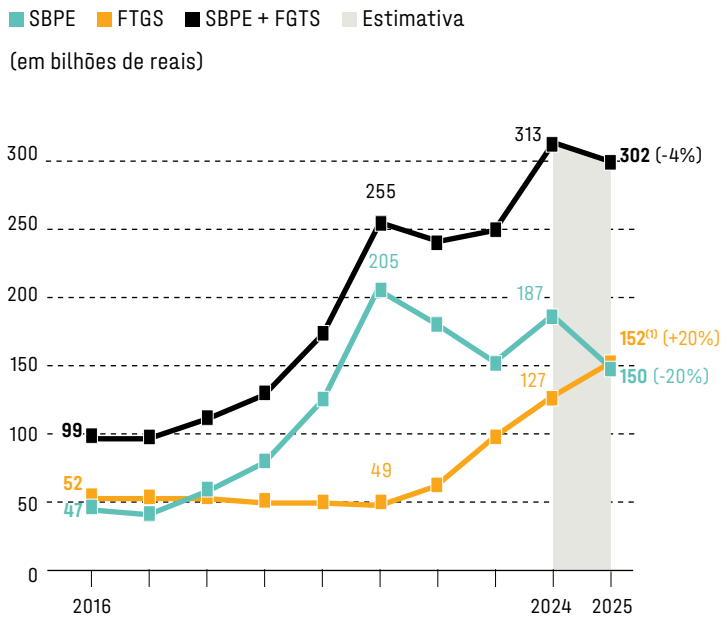
Outras medidas de estímulo para a compra de imóveis pela classe média estão em andamento. O Banco Central (BC) vai passar a reter menos compulsórios das instituições financeiras, abrindo espaço para que os recursos sejam direcionados para financiar habitação. A nova regra entrou em vigor neste ano. Antes, os bancos eram obrigados a destinar 65% das captações pela poupança ao financiamento de imóveis, enquanto 20% ficavam no BC. A ideia é que, em dez anos, a autoridade monetária zere a retenção de compulsórios.

Os bancos vão ter uma espécie de recompensa se destinarem mais recursos ao crédito habitacional. A instituição que captar 1 milhão de reais para a compra de um imóvel, por exemplo, poderá usar essa mesma quantia, captada por um valor mais baixo, para aplicar onde quiser. Com a condição de que 80% dos financiamentos sejam feitos com juros de até 12%, conforme as regras do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Além disso, o teto do valor de um imóvel que pode ser financiado via SFH

ines249

CONCESSÃO DE CRÉDITO DEVE RECUAR EM 2025

Movimento será puxado pela queda da concessão do SBPE (poupança)



ENTENDA CADA FAIXA DO MINHA CASA, MINHA VIDA

Faixa 4 foi criada com o objetivo de atender rendas até 12.000 reais

	Renda mensal familiar (em reais)	Taxa de juros (em % ao ano)	Valor do imóvel (em reais)
FAIXA 1	Até 2.850	De 4 a 5	Entre 210 e 275.000(2)
FAIXA 2	Até 4.700	De 4,75 a 7	Entre 210 e 275.000(2)
FAIXA 3	Até 8.600	De 7,66 a 8,16	Até 350.000
FAIXA 4	Até 12.000	10	Até 500.000

(1) Concessões (em bilhões de reais) em valores efetivos e expectativas. Considera 15 bilhões de reais do Fundo Social do Pré-Sal. **(2)** Valor teto dos imóveis, a depender da região e população. **Fontes:** Abecip, FGTS e Ministério das Cidades.

foi elevado de 1,5 milhão de reais para até 2,25 milhões de reais.

Desde o mês passado, a Caixa voltou a financiar até 80% do valor do imóvel, pelo Sistema de Amortização Constante (SAC). Esse percentual havia sido reduzido em novembro de 2024 para 70%, por causa de limitações de capacidade de crédito do próprio banco. As mudanças também contemplam uma redução do valor de entrada, que cai de 50% para 30% pela tabela Price (de parcelas fixas ao longo do tempo) e de 30% para 20% na SAC (que trabalha com parcelas decrescentes).

Para José Urbano Duarte, consultor e ex-vice-presidente de Habitação da Caixa, a ideia de liberar o compulsório é fazer uma transição para que, nos próximos anos, qualquer recurso possa ser usado no financiamento à habitação, não somente o dinheiro da poupança. "Outros países, como o Chile, já fazem isso e são referência para o mercado brasileiro. Lá, o crédito imobiliário representa quase 30% do PIB, e aqui é cerca de 10%", afirma.

Com a flexibilização do compulsório, que pode chegar a ser 100% direcionado ao financiamento de imóveis em dez anos, a Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (Abrainc) e a Abecip preveem efeitos relevantes já no curto prazo, estimando injeção de 37 bilhões de reais em novas operações até o fim de 2026. Mas há estímulos que dependem de decisões macroeconômicas. A Selic a 15% pode não ter baqueado o mercado imobiliário como se imaginava, mas ainda é uma trava importante para o acesso ao crédito, apesar de tantas mudanças para diminuir as restrições da classe média. "A cada 1% de juro que você derruba, entram 150.000 pessoas nesse segmento. Com o corte de juros no futuro, o cenário todo melhora radicalmente", comenta Luiz França, presidente da Abrainc. Pontual, da Abecip, também cita a importância do "sucesso do equilíbrio fiscal" para que isso seja possível.

Allan Wesley e Larissa, o casal do início desta reportagem, não nasceram na classe média, pelo contrário. Houve uma época em que 500 reais era tudo o que eles conseguiam pagar num aluguel. Financiar um imóvel, mesmo com subsídios do governo, foi, durante muito tempo, um sonho distante. "A gente nem cogitava", relembra Larissa. Agora, com o contrato da casa própria assinado desde 2022 e os preparativos para mudar de endereço, eles dão um passo que pode ser repetido por muitos brasileiros. Afinal, dentro do Minha Casa, Minha Vida já cabem sonhos de até 500.000 reais. ●

ines249

SÃO PAULO

O MERCADO IMOBILIÁRIO PAULISTANO CRESCE NOS EXTREMOS; DE UM LADO, A BASE ACELERADA PELO MINHA CASA, MINHA VIDA; DO OUTRO, O ALTO PADRÃO

CLARA ASSUNÇÃO

O MERCADO IMOBILIÁRIO DE SÃO PAULO VIVE UM CICLO AQUECIDO, mas sustentado por um cenário econômico de sinais contraditórios. A economia cresce e a taxa de desocupação ronda mínimas históricas, o que aumenta a concessão de crédito imobiliário para níveis próximos aos de 2021, apesar da Selic a 15% ao ano.

Esse movimento é sentido principalmente no Minha Casa, Minha Vida. A reformulação do programa a partir de 2023 ampliou significativamente o público atendido. A legislação urbanística também ajudou. "São Paulo é hoje a capital do Brasil com mais empreendimentos do MCMV", diz Ely Wertheim, presidente do Sindicato da Habitação e Condomínios do Estado de São Paulo (Secovi-SP).

De acordo com a entidade, entre outubro de 2024 e setembro de 2025, a cidade registrou 110.947 unidades vendidas e 127.237 lançamentos. O Valor Global de Vendas (VGV) alcançou 59,1 bilhões de reais. A cifra é maior do que a registrada um ano antes, quando 104.431 unidades foram lançadas e 103.346 foram vendidas. A grande novidade

ines249

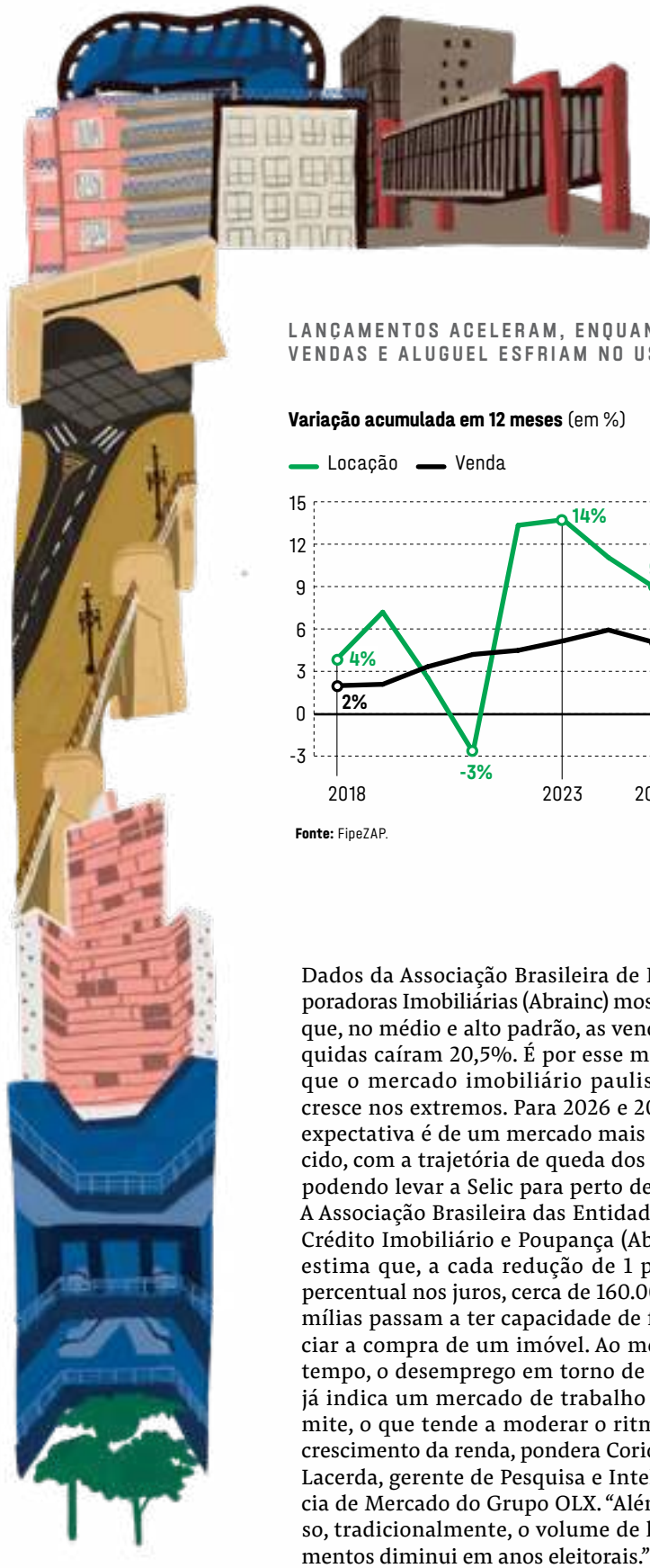
é que 65% de todo esse mercado é do programa Minha Casa, Minha Vida.

No mercado secundário, o FipeZAP mostra uma explosão de interesse pelos compactos. Imóveis de até 50 metros quadrados pularam de 26% para 44% das buscas de venda. Unidades com até dois dormitórios passaram de 46% para 65%. É nesse contexto que surgem empreendimentos como o Bem Viver Angélica, da Magik JC, no Centro. A incorporadora, que desde 2016 já desenvolveu 32 prédios na região central, aposta agora numa tipologia de 40 metros quadrados distribuídos em três dormitórios. Serão 258 unidades, 82 delas nessa configuração, com preços a partir de 380.000 reais e enquadramento em Habitação de Mercado Popular (HMP). "É uma tentativa de atender famílias que precisam de mais espaço, mas não conseguem acessar produtos maiores", diz o CEO André Czitrom.

A criação da Faixa 4 do MCMV ajudou a viabilizar o modelo. A demanda inicial, segundo o executivo, vem majoritariamente de famílias pequenas que pretendem usar o terceiro quarto como home office, sala ou espaço flexível, características da nova forma de morar em centros urbanos. A localização também explica o interesse. O centro vive um ciclo simultâneo de investimentos públicos e atração do capital privado. Hoje, entre 4.000 e 5.000 unidades estão em desenvolvimento na região, onde há dois anos praticamente nada era lançado. "As pessoas querem morar onde há infraestrutura, e o centro voltou a oferecer isso", afirma o presidente do Secovi-SP.

Mas, se a base da pirâmide avança em velocidade recorde, o topo também recalibra sua dinâmica. Bairros como Vila Nova Conceição, Cidade Jardim e Jardim Paulistano continuam entre os metros quadrados mais caros do país, acima de 20.000 reais. E incorporadoras especializadas nesse público vivem um momento de forte tração, caso da Trisul, que acumula um VGV bilionário em projetos no alto e no altíssimo padrão, impulsionada por uma demanda resiliente entre compradores que não dependem do crédito tradicional. De forma simultânea, a empresa também atua no segmento econômico, dentro do MCMV. "Por isso é que estamos com esse bom desempenho de vendas", diz Jorge Cury, presidente da Trisul. A empresa fez 2,7 bilhões de reais em lançamentos, um recorde para a companhia.

O meio do mercado, porém, vive um vácuo. Imóveis entre 800.000 reais e 3 milhões de reais, típicos da classe média, são escassos e têm financiamento mais caro.



LANÇAMENTOS ACELERAM, ENQUANTO VENDAS E ALUGUEL ESFRIAM NO USADO

Variação acumulada em 12 meses (em %)

Fonte: FipeZAP.

Dados da Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (Abrainc) mostram que, no médio e alto padrão, as vendas líquidas caíram 20,5%. É por esse motivo que o mercado imobiliário paulistano cresce nos extremos. Para 2026 e 2027, a expectativa é de um mercado mais aquecido, com a trajetória de queda dos juros podendo levar a Selic para perto de 12%. A Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (Abecip) estima que, a cada redução de 1 ponto percentual nos juros, cerca de 160.000 famílias passam a ter capacidade de financiar a compra de um imóvel. Ao mesmo tempo, o desemprego em torno de 5,6% já indica um mercado de trabalho no limite, o que tende a moderar o ritmo de crescimento da renda, pondera Coriolano Lacerda, gerente de Pesquisa e Inteligência de Mercado do Grupo OLX. "Além disso, tradicionalmente, o volume de lançamentos diminui em anos eleitorais."

ines249

FORTALEZA

CAPITAL CEARENSE ASSUME LIDERANÇA NACIONAL NO SEGMENTO ECONÔMICO E VIVE SIMULTANEAMENTE UM BOOM NO ALTO PADRÃO

CLARA ASSUNÇÃO

FORTALEZA NÃO APENAS SUBIU ALGUNS DEGRAUS NO MERCADO IMOBILIÁRIO, ela mudou de patamar. A nova edição do Índice de Demanda Imobiliária (IDI) trouxe a confirmação do que o setor já intuía: a capital cearense destronou Curitiba e assumiu a liderança nacional de atratividade no segmento econômico, tornando-se hoje a cidade mais atraente do país para novos projetos. A virada, porém, é mais profunda do que a troca de posições no ranking. Ela revela uma reconfiguração do mapa imobiliário brasileiro. Fortaleza sempre teve força no segmento de renda familiar entre 2.000 reais e 12.000, mas agora atua como motor nacional.

O IDI mostra que a cidade lidera no padrão econômico, impulsionada por maior liquidez e redução da oferta de usados. Menos estoque no mercado secundário significa uma leitura simples de que o que é lançado vende, e rápido. Parte dessa aceleração vem das mudanças no Minha Casa, Minha Vida desde 2023, que tornaram o financiamento mais acessível no Norte e no Nordeste.

José Carlos Martins, presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), uma das entidades responsáveis pelo IDI, observa que as mudanças recentes facilitaram a aprovação de famílias com menor renda e mais informalidade. Antes, era comum que os governos da região devolvessem parte do recurso do programa por falta de compradores aptos. "Agora, as pessoas começaram a ter condições de compra, e os recursos são utilizados integralmente. As empresas também começam a crescer mais do que as de outros estados, por terem mais mercado", diz Martins.

Os números do mercado secundário também confirmam uma virada. Segundo o Índice FipeZAP, as vendas de usados aceleram de forma contínua desde 2023 e atingiram em 2025 o melhor desempenho recente, com alta de 13,4%, ante crescimento de 8,4% em 2024 e de 6,8% em 2023. Em sentido inverso, a curva do aluguel despencou após o pico de

ines249

28,6% em 2022 para 10,8% neste ano. O levantamento mostra, ainda, que cresceu o interesse por unidades de até 50 metros quadrados (de 11% para 20%) e por apartamentos de dois quartos (de 29% para 37%), tendência que redesenha o perfil dos futuros lançamentos.

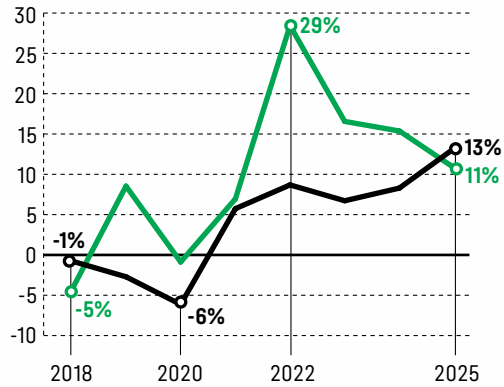
"Fortaleza ganhou destaque nacional no mercado imobiliário, impulsionada por investimentos privados e pelo avanço simultâneo do Minha Casa, Minha Vida, e pelo Entrada Moradia. O programa regional teve início em junho do ano passado e, até outubro deste ano, já somava mais de 6.000 contratos assinados com a Caixa Econômica Federal", afirma Adriana Neves, segunda vice-presidente do Conselho Regional de Corretores de Imóveis do Ceará (Creci-CE). A executiva projeta que a capital cearense pode encerrar 2025 com um Valor Geral de Vendas (VGV) próximo, ou até acima, de 1 bilhão de reais. "É um dinamismo que se espalha por todos os perfis de moradia."

O IDI também mostrou Fortaleza na quarta posição nacional nos imóveis acima de 811.400 reais, atrás apenas de São Paulo, Goiânia e Recife, um salto que revela um segundo ciclo de expansão ocorrendo em paralelo ao crescimento de moradia econômica. No alto padrão, a construtora Dasart esperava um 2025 mais lento por causa dos juros altos. Mas o mercado ignorou a previsão, e a incorporadora conseguiu bater sua meta anual ainda no meio do ano. O portfólio explica parte desse apetite. O Mansão Diogo, lançado recentemente e já em obras, soma VGV estimado em 410 milhões de reais. O Wave Beira Mar, vencedor do prêmio Americas Property Awards, adiciona cerca de 300 milhões de reais. A linha Next, com o Coronel Linhares e o DM210, reforça o avanço dos compactos premium. E o pipeline de 2026 projeta mais três lançamentos que somam 370 milhões de reais.

Os empreendimentos têm sido demandados por diferentes perfis de clientes, incluindo estrangeiros. "Tem o fortalezense em busca de upgrade, compradores de outras capitais e, mais recentemente, europeus — que chegam a 20% das compras em alguns projetos", afirma Vitor Frota, CEO da Dasart. Segundo ele, o câmbio favorável, a melhora da conectividade aérea, com novos voos que reforçam a proximidade de Fortaleza da Europa, e o apelo do litoral cearense como destino turístico e esportivo ajudam a explicar o fenômeno.

VENDAS DE USADOS ATINGIRAM EM 2025 O MELHOR DESEMPENHO

Variação acumulada em 12 meses (em %)



Locação
Venda

Fonte: FipeZAP.

Mas, se o presente é de expansão, o futuro dependerá de como a cidade reorganiza o próprio crescimento. O novo Plano Diretor de Fortaleza, cuja última revisão é de 2009, voltou a ser discutido com atraso de seis anos e pode ser votado ainda em 2025. A proposta prevê alturas que variam de 6 metros em áreas de interesse social até 95 metros em zonas consolidadas, como Aldeota, Meireles e Varjota. O Creci defende a atualização, mas pede leituras mais técnicas. "O Plano define padrões que afetam diretamente o planejamento administrativo e o futuro da cidade", diz Adriana Neves.

ines249

BELÉM

A COP30 ACELEROU A TRANSFORMAÇÃO DO MERCADO IMOBILIÁRIO, COM AUMENTO DOS INVESTIMENTOS, MAS TAMBÉM PROVOCOU DISTORÇÕES

CLARA ASSUNÇÃO

BASTANTE ESPERADA, A CONFERÊNCIA DO CLIMA DAS NAÇÕES UNIDAS (COP30) chegou a Belém neste mês como um marco para a Amazônia e para o Brasil. Pela primeira vez realizada na região, a cúpula reuniu líderes globais e ativistas para discutir o futuro do planeta, enquanto a capital paraense se reinventou para receber o megaevento, num processo que acelerou o aquecimento do mercado imobiliário.

Desde que a candidatura à sede da COP foi anunciada, em 2022, a cidade virou um canteiro de obras, com 11 bilhões de reais em investimentos destinados a projetos de saneamento, mobilidade e requalificação urbana. Parte das obras continua inacabada, mas o impacto econômico já é visível. O mercado de trabalho reagiu, a taxa de desocupação caiu para 6,9%, e o preço de venda e aluguel de imóveis disparou. Plataformas de hospedagem registraram valores inéditos, e em alguns casos abusivos, com diárias na casa dos 10.000 dólares. Meses antes da COP, a cidade tinha o segundo aluguel mais caro do país, com média próxima de 57 reais por metro quadrado.

"A COP30 impacta o mercado de curta temporada, especialmente hotelaria e locações temporárias", diz Paula Reis, economista do Grupo OLX. O último balanço do Índice FipeZAP mostra um movimento estrutural de longo prazo no mercado de imóveis usados, com variação média positiva de vendas subindo de 7,2% para 11,6% em 12 meses encerrados em setembro, e uma alta expressiva nos aluguéis, de 11,9% para 17,4%. "O mercado de trabalho está dinâmico, a renda real cresceu, e isso permite que as pessoas absorvam reajustes mais altos", afirma a economista.

O momento também é captado pelo Índice de Demanda Imobiliária (IDI) desenvolvido pelo Ecossistema Sienge, CV CRM, Grupo Prospecta e Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC). O estudo mostra que a

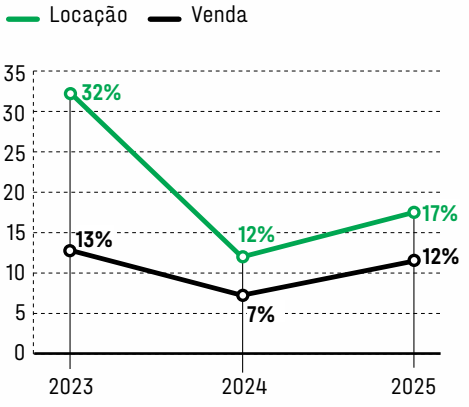
ines249

cidade saltou da 35ª posição no primeiro trimestre deste ano para a 12ª em setembro, consolidando-se como uma das mais atrativas para novos empreendimentos no país. Os investimentos públicos em infraestrutura urbana estão impactando a qualidade de vida, em um contexto em que cerca de 75% das moradias são irregulares e 57% da população vive em favelas. "Belém já se tornou mais atrativa para quem busca moradia, e o impacto da COP tende a alimentar um ciclo de desenvolvimento mais longo", diz Gabriela Torres, gerente de Inteligência Estratégica do Ecossistema Sienge.

O movimento também é percebido pelas incorporadoras locais. Para empresas do alto e altíssimo padrão, como a Leal Moreira, no mercado desde 1986, o setor primário vive um dos momentos mais maduros dos últimos anos. Segundo o CEO Igor Moreira, o comprador está mais informado e exigente, enquanto a verticalização avança de forma mais qualificada, com projetos mais completos, tecnológicos e sustentáveis. A empresa, que hoje tem 13 empreendimentos ativos, acumula no ano 1,5 bilhão de reais em Valor Geral de Vendas (VGV). A procura por lançamentos ainda na fundação também aumentou, impulsionada, segundo ele, pela perspectiva de valorização da cidade e pelos investimentos estruturantes. "Sem dúvida, a COP30 mudou a temperatura do mercado. Belém passou a ser observada pelo Brasil e pelo mundo sob uma lente mais estratégica, e isso naturalmente influencia o comportamento do comprador e do investidor. Mas a COP não cria demanda do nada — ela acelera o que já estava em movimento", afirma.

VENDAS E ALUGUÉIS ACELERARAM NO MERCADO SECUNDÁRIO

Variação acumulada em 12 meses (em %)



Fonte: FipeZAP.

José Carlos Martins, presidente do Conselho Consultivo da CBIC, tem ressalvas. Ele acredita que parte dos indicadores positivos da capital paraense pode estar inflada por um fenômeno temporário. "Muitas pessoas seguraram os imóveis para vender só depois da COP. É natural, preferiram aproveitar o aluguel altíssimo durante o evento. Então, o mercado pode ter dado a aparência de melhora, mas ainda há distorções." Martins também chama a atenção para um problema estrutural: "A legislação urbana de Belém é muito restritiva. É difícil viabilizar habitação popular. Isso faz com que o mercado de baixa renda praticamente não exista". Ainda assim, especialistas afirmam que o mercado de compra deve ganhar algum fôlego, enquanto os reajustes do aluguel tendem a perder força nos próximos meses.

ines249

RIO DE JANEIRO

MERCADO MANTÉM CONSISTÊNCIA, AINDA QUE PREÇOS AVANCEM ABAIXO DA MÉDIA NACIONAL

REBECCA CREPALDI

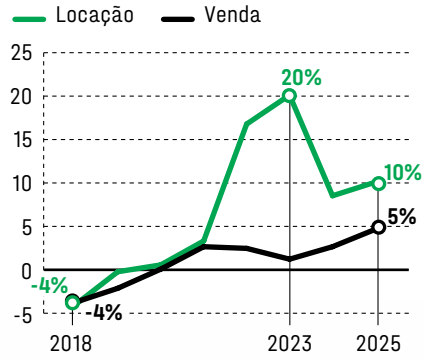
O mercado imobiliário na capital fluminense não é de variações bruscas, e isso é prova de sua consistência, explica Coriolano Lacerda, gerente de pesquisa do OLX. Na venda de imóveis seminovos, o metro quadrado ficou, em média, 4,8% mais caro nos 12 meses até o último mês de setembro, aponta o FipeZAP. Houve uma aceleração em relação a um ano antes, quando a variação tinha sido de 2,7%. Ainda assim, ficou abaixo da média nacional e também da inflação no período, com a terceira menor variação entre as capitais analisadas.

As buscas são maiores nos bairros da zona sul, como Ipanema e Leblon, chegando à Barra da Tijuca e ao Recreio dos Bandeirantes. "Nessa região, a oferta é bastante heterogênea, passa por condomínios de casas, apartamentos gigantes e imóveis menores", explica Lacerda. Nas zonas norte e oeste, são as moradias populares que aquecem o mercado, com destaque para a atuação da Cury e seus lançamentos pelo MCMV.

Já o preço médio de locação, no intervalo pesquisado, ficou bem acima da inflação. A variação foi de 10,1%, ante 8,5% um ano antes.

RIO DE JANEIRO TEM AVANÇO TÍMIDO NOS PREÇOS

Variação acumulada em 12 meses (em %)



Fonte: FipeZap.

BELO HORIZONTE

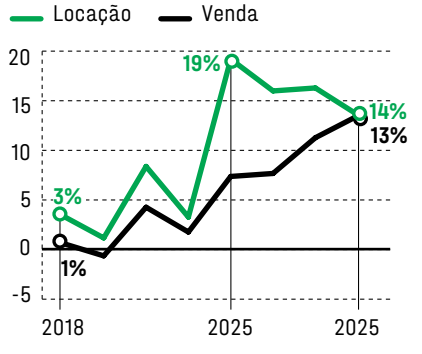
RITMO DE VENDAS CONTINUA EM ASCENSÃO, COM CRESCIMENTO CONCENTRADO EM NOVA LIMA

CLARA ASSUNÇÃO

A venda de imóveis usados em Belo Horizonte continua em pleno crescimento, mostram os dados do FipeZAP. Desde 2022, o mercado secundário para compra acelera, alcançando uma alta acumulada de 13,5% nos 12 meses até setembro de 2025. É quase o dobro da média nacional, de 6,9%. Taiane Martins, gerente de Inteligência de Mercado no Grupo OLX, explica que a demanda é puxada principalmente pela busca por imóveis no Belvedere, no centro-sul da capital mineira. A região está deixando de ser tipicamente residencial, como na origem de sua verticalização, em 1988, para se tornar também um novo polo do comércio de luxo na região. Além disso, o bairro fica na divisa com Nova Lima, município da Grande BH que passa por um boom demográfico nas últimas décadas, atraindo demanda imobiliária de alto padrão. A média salarial na cidade é a maior do Brasil, com renda de 6.929 reais por mês. Por outro lado, o aumento no valor de outorgas para construções em áreas mais extensas, estabelecido no plano diretor do ano passado, pode ter efeitos negativos nos próximos três anos e trazer desafios para o crescimento na região.

ALUGUÉIS DESACELERAM, ENQUANTO VENDAS SOBEM

Variação acumulada em 12 meses (em %)



Fonte: FipeZap.

ines249

CURITIBA

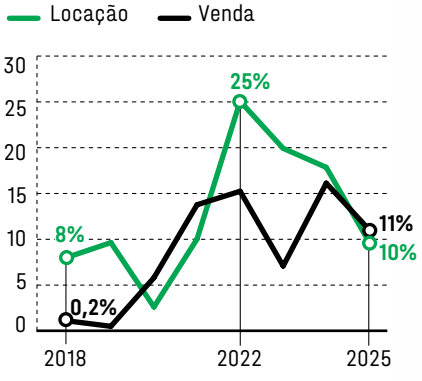
LUXO IMPULSIONA PREÇO DE IMÓVEIS NA CAPITAL PARANAENSE

LETÍCIA FURLAN

Em 12 meses, o preço médio de venda em Curitiba subiu 11,1%, acima da média nacional, mas desacelerou em relação a 2024, com juros mais altos e crédito mais restrito. A cidade se destaca por lançamentos de alto padrão, em bairros como Batel, Água Verde e Ecoville. O segmento econômico tem menor presença na capital paranaense. Já o preço do aluguel desacelerou pelo terceiro ano seguido. "Os valores passaram por uma recomposição após a pandemia e agora se ajustaram", diz Paula Reis, economista do Grupo OLX.

PREÇO MÉDIO DE LOCAÇÃO VEM CAINDO DESDE 2022 EM CURITIBA

Variação acumulada em 12 meses (em %)



Fonte: FipeZap.

GOIÂNIA

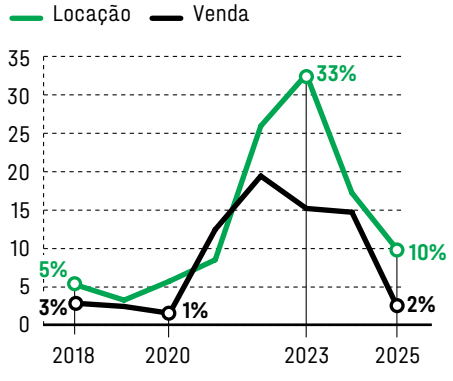
CAPITAL GOIANA PASSA POR UMA ACOMODAÇÃO APÓS PICOS DE PREÇOS

LETÍCIA FURLAN

Goiânia registrou a maior desaceleração no preço médio de venda entre as cidades analisadas pelo FipeZAP. Em 12 meses, a variação foi de apenas 2,2%, quando, um ano antes, os preços subiram 14,8%. O preço médio do aluguel também desacelera desde 2023, quando chegou ao pico de 32,8% no intervalo de um ano. Até setembro deste ano, a variação foi de 9,7%. "Isso acontece após um ciclo hiperdinâmico de lançamentos. A cidade passa por normalização", explica Coriolano Lacerda, gerente de Pesquisa e Inteligência de Mercado do Grupo OLX.

APÓS PICO, PREÇO MÉDIO DE ALUGUEL CAI DRASTICAMENTE EM GOIÂNIA

Variação acumulada em 12 meses (em %)



Fonte: FipeZap.

MANAUS

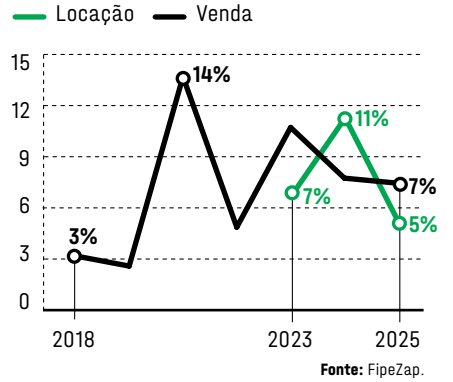
CAPITAL AMAZONENSE FOI A ÚNICA COM ALUGUEL EM LINHA COM A INFLAÇÃO

LETÍCIA FURLAN

A demanda em Manaus continua menos aquecida em relação ao restante do país, com o preço de venda avançando 7,4% nos últimos 12 meses. "O mercado manauara é sensível a ciclos econômicos. Depois da pandemia, a cidade viveu um crescimento de preços com queda dos juros e um ritmo menor de lançamentos, que pressionou o preço para cima em 2021 e 2022", afirma Coriolano Lacerda, gerente de Pesquisa do Grupo OLX. Já o preço do aluguel subiu 5,1%, bem abaixo da média nacional, de 9,9%, sendo a única capital em linha com o IPCA, que teve variação positiva de 5,2% no mesmo período.

PREÇO DE VENDA EM MANAUS POUCO VARIOU DE 2024 A 2025

Variação acumulada em 12 meses (em %)



Fonte: FipeZap.

ines249

SALVADOR

HIPERDEMANDA FAZ COM QUE PREÇOS SUBAM ACIMA DA MÉDIA

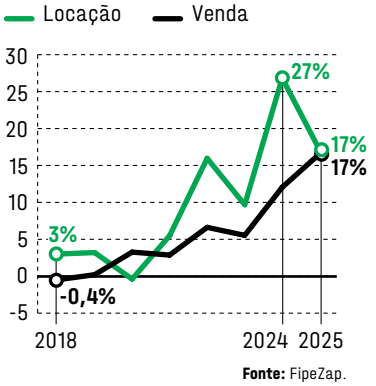
MITCHEL DINIZ

A primeira capital do Brasil ainda é pouco verticalizada. Os primeiros grandes edifícios de Salvador começaram a ser erguidos na década de 1940, com 20 anos de atraso em relação a outras metrópoles. Hoje, essas estruturas se multiplicam e dividem espaço com construções históricas e tombadas. É uma região hiperdemandada, como explica Coriolano Lacerda, gerente de Pesquisa do FipeZAP. "Tem demanda por toda a costa, da Barra até Lauro de Freitas. Para locação mais ainda, porque há interesse de pessoas de fora do país", afirma.

Os preços de venda de imóveis seminovos na capital baiana cresceram 16,9% nos 12 meses até setembro passado. No mesmo período, o valor de locação aumentou 17,2%, desacelerando em relação ao ano anterior. Ainda assim, está bem acima da média nacional, tanto em locação quanto em venda. No mês passado, a Câmara Municipal de Salvador aprovou um projeto de lei que afrouxa a legislação vigente até então e autoriza a construção de prédios com mais de 25 andares na orla da cidade.

VENDAS FICAM MAIS CARAS, PREÇO DE ALUGUEL DESACELERA

Variação acumulada em 12 meses (em %)



Fonte: FipeZap.

RECIFE

ABAIXO DA MÉDIA NACIONAL, MAS CRESCENDO PELOS EXTREMOS

MITCHEL DINIZ

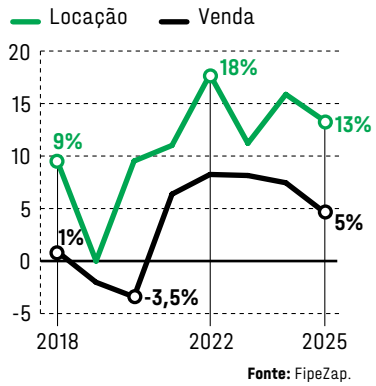
O preço de venda de imóveis seminovos no Recife vem desacelerando desde 2022. Nos 12 meses até setembro, a alta foi de 4,7%, enquanto um ano antes havia sido de 7,5%. O valor de locação também cresceu menos, 13,4%, ante um avanço de 15,9% nos 12 meses anteriores.

O mercado de lançamentos traz uma fotografia diferente. A capital pernambucana é a terceira colocada no Índice de Demanda Imobiliária (IDI), que mede a atratividade das cidades para novos projetos. Recife é medalha de bronze no ranking de alto padrão, que considera renda familiar superior a 24.000 reais e imóveis a partir de 811.000 reais, ficando atrás de São Paulo e Goiânia. Construtoras da região têm investido nesse tipo de empreendimento, voltado para um cliente mais abastado.

No padrão econômico, a cidade ficou em quinto lugar no IDI. "Há uma demanda resiliente por habitações sociais no sul da cidade e na divisa com outros municípios", diz Coriolano Lacerda, gerente de Pesquisa do FipeZAP.

MÉDIA DE PREÇOS DESACELERA DESDE 2022

Variação acumulada em 12 meses (em %)



Fonte: FipeZap.

ines249

PORTO ALEGRE

MERCADO IMOBILIÁRIO SENTE EFEITO DO ENCOLHIMENTO DA POPULAÇÃO

MITCHEL DINIZ

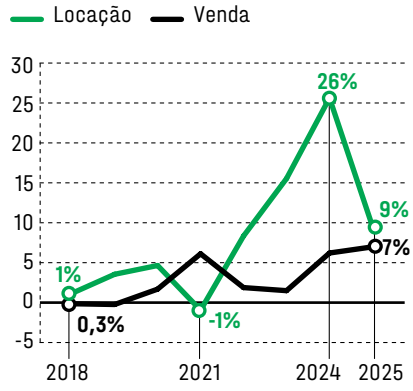
A escalada de preços dos aluguéis em Porto Alegre arrefeceu depois de três anos seguidos de aceleração. A variação de 9,4% nos 12 meses encerrados em setembro deste ano não é desprezível, mas contrasta e muito com a alta de 25,5% de um ano antes, período atípico em que enchentes deixaram parte da cidade em ruínas. Em termos de venda, não houve desaceleração. Os preços variaram 7,1%, ante alta de 6,3% um ano antes.

Das capitais monitoradas pelo FipeZAP, a gaúcha foi a única que registrou uma queda populacional. O último censo do IBGE aponta para uma retração de 0,04% em 2025. No levantamento, Porto Alegre tinha uma população de 1.338.794 pessoas e continua sendo uma das 12 capitais mais populosas do Brasil. O mercado imobiliário, por sua vez, costuma depender do crescimento da população para ir bem.

Em setembro passado, último dado do Sinduscon-RS, o estoque da cidade era de 4.694 imóveis, acima da média dos 12 meses (de 4.549). Já as vendas ficaram abaixo, com 277 unidades, enquanto a mediana é de 347.

ESCALADA DE PREÇOS ARREFECEU APÓS TRÊS ANOS DE ACELERAÇÃO

Variação acumulada em 12 meses (em %)



Fonte: FipeZap.

FLORIANÓPOLIS

CAPITAL SE DESTACA POR IMÓVEIS DE LUXO E POUCAS OPÇÕES ECONÔMICAS

MITCHEL DINIZ

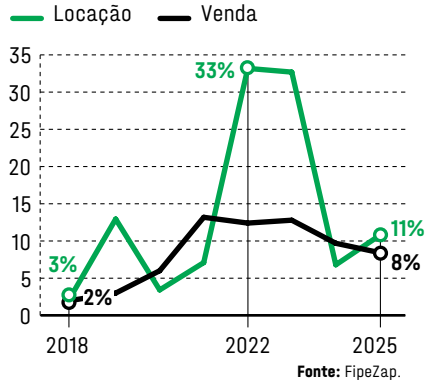
Quatro cidades catarinenses estão no "top 5" das localidades com o metro quadrado mais caro do Brasil, em termos de venda de imóveis residenciais. Florianópolis é uma delas. Em locação, a Ilha da Magia dispara na frente das outras capitais do sul. A cidade se vale de imóveis de luxo e alto luxo para se manter em destaque. De acordo com pesquisa da Brain, Florianópolis teve 447 lançamentos com esse perfil no primeiro semestre de 2025. No ano passado, foram 723, segundo o anuário *DataZAP*.

Por outro lado, a oferta de unidades econômicas, de até 700.000 reais, é escassa e representa pouco mais de 10% dos estoques, segundo outro levantamento da Brain. A disponibilidade de imóveis de luxo e superluxo, por sua vez, soma quase 20%.

De acordo com o FipeZAP, o preço de venda em Florianópolis subiu 8,5% no período de 12 meses até setembro. Foi a menor variação desde o início da pandemia, mas supera a média de crescimento nacional. Já o valor de locação avançou 10,7%, ganhando fôlego no período em relação ao ano anterior. ●

PREÇO DO ALUGUEL ESTÁ LONGE DO PICO, MAS VOLTA A ACELERAR

Variação acumulada em 12 meses (em %)



Fonte: FipeZap.

ines249

1,3 TRILHÃO DE

Rio de Janeiro: megaoperação mobilizou 2.500 agentes civis e militares, com apreensão de 118 armas – entre fuzis, pistolas e revólveres

MAURO PIMENTEL/AFP

ines249

REAIS PARA O CRIME

A MEGAOPERAÇÃO NO RIO DE JANEIRO REACENDEU O DEBATE SOBRE SEGURANÇA PÚBLICA. A INFILTRAÇÃO DO CRIME ORGANIZADO EM SETORES DA ECONOMIA MOSTRA QUE A VIOLÊNCIA COMPROMETE INVESTIMENTOS, ELEVA CUSTOS E AFETA O CRESCIMENTO. O CRIME SE TORNOU UM DESAFIO MACROECONÔMICO

ANDRÉ MARTINS
E MATHEUS TEIXEIRA

Quinze horas de troca de tiros entre policiais e bandidos. Vias bloqueadas. Cento e vinte e um mortos. Um completo caos. Em poucas palavras, eis o resumo da megaoperação que paralisou o Rio de Janeiro, a segunda cidade mais rica do Brasil, e dominou o debate nacional. O caso jogou luz sobre o velho debate da segurança pública, uma área em que o brasileiro tem razão de se sentir absolutamente desassistido pelo Estado. As pesquisas de opinião são claras: a violência é — se não o maior — um dos maiores problemas do país. O que pouco se calcula, no entanto, é o tamanho do estrago da criminalidade na economia do país. Levantamento feito para a EXAME por Robert Muggah, chefe de inovação do Instituto Igarapé, think tank que reúne especialistas em segurança e meio ambiente, mostra que esse número pode chegar a 1,3 trilhão de reais anualmente — 14% do PIB. É como se o Brasil desperdiçasse o equivalente às economias de países como Portugal ou República Tcheca todos os anos. "Esse é o imposto oculto da ilegalidade. Ele não apenas custa vidas, mas reduz a produtividade, desestimula investimentos e pesa mais sobre os pobres", afirma Muggah. "O ponto central é que o crime no Brasil não é apenas um problema de segurança pública. É um problema macroeconômico."

ines249

FERNANDO FRAZÃO/AGÊNCIA BRASIL

Cláudio Castro: a aprovação do governador aumentou após a operação, e ele anunciou a criação de um consórcio da paz com outros chefes de Executivo da oposição

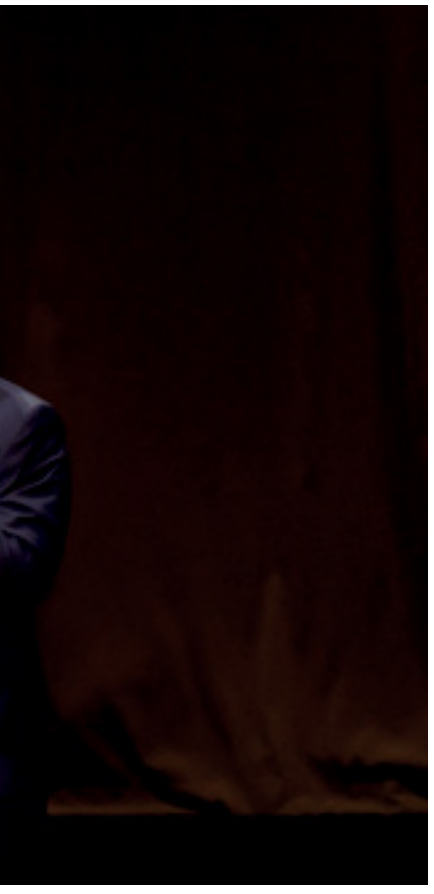
Nos últimos anos, as organizações criminosas se espalharam para diversos setores da economia. A estimativa do instituto soma diferentes estudos e separa os efeitos econômicos do crime em cinco grandes grupos (*veja quadro na página ao lado*). Somente a violência em si, acompanhada da resposta a ela, custa 373 bilhões de reais ao ano. Nos mercados ilegais, como o de contrabando, fluem outros 468 bilhões de reais para essa conta. Some-se a isso as perdas tributárias com sonegação — outros 300 bilhões de reais de prejuízo. Por fim, a economia perde mais 200 bilhões de reais em questões ambientais e de desmatamento, e 3 bilhões de reais por roubos de cargas. "A mortalidade e o medo impõem um imposto sobre o crescimento econômico raramente capturado nas medições formais", diz Muggah. Tome-se como exemplo os roubos de carga, concentrados nos corredores logísticos do Rio e de São Paulo. Além do prejuízo em si, encarecem os seguros, desviam rotas e provocam efeito cascata nas cadeias de suprimentos. Naturalmente, poucos empresários se sentem confortáveis de investir em ambientes assim. "O crime organizado muito forte aumenta os custos para qualquer empresa estabelecer um novo empreendimento e afugenta investidores", afirma Juliana Trece, coordenadora do Núcleo de Contas Nacionais da Fundação Getulio Vargas (FGV). Para a especialista, há também um efeito na produtividade. Um estudo da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) identificou um pior desempenho de alunos que vivem em áreas dominadas por facções criminosas. "Há esse efeito indireto. Quando pensamos na produtividade, na qualificação da mão de obra do Rio de Janeiro, isso também vai ser comprometido", afirma.

Essa não é uma questão menor. As estimativas divergem, mas um estudo da Universidade de Cambridge sugere que 60 milhões de brasileiros vivem em áreas dominadas por facções criminosas. São 88 delas, segundo o Ministério da Justiça e Segurança Pública. As maiores, o Primeiro Comando da Capital (PCC) e o Comando Vermelho (CV), atuam em praticamente todos os estados e têm forte influência no tráfico internacional de drogas. Não à toa, o tema se tornou ainda mais central na agenda do país: de acordo com uma pesquisa Quaest/Genial, a parcela da população que aponta a violência como principal preocupação subiu de 30% para 38% de setembro para outubro.

"O CRIME NO BRASIL NÃO É APENAS UM PROBLEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA. É UM PROBLEMA MACROECONÔMICO"

ROBERT MUGGAH,
chefe do Instituto Igarapé

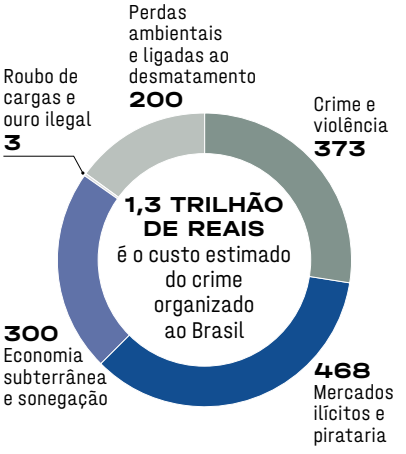
ines249



PERDA TRILIONÁRIA

O Brasil perde, em estimativas conservadoras, 1,3 trilhão de reais do PIB por ano para o crime organizado

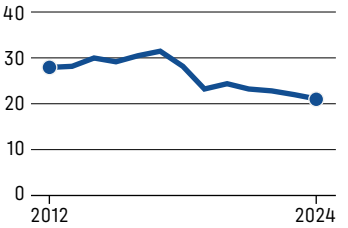
Custo (em bilhões de reais por ano)



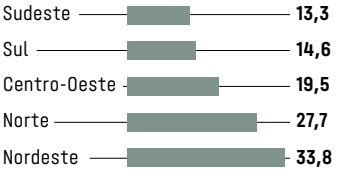
(1) Inclui PF e polícias estaduais. **Fontes:** Instituto Igarapé com dados de Amazon 2030, BID, CPI/PUC-Rio, Ipea, Fórum Brasileiro de Segurança Pública, ETCO/FGV, FNCP, Ibama, Instituto Escolhas, MapBiomas e NTC & Logística.

O NOVO CRIME
O país vê o número de mortes violentas cair nos últimos anos, ao mesmo tempo que apreensões de drogas e estelionatos crescem

Mortes violentas
(taxa por 100.000 habitantes)

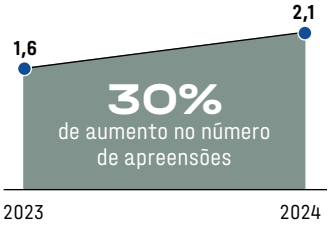


Mas a distribuição de homicídios é desigual (taxa por 100.000 habitantes)

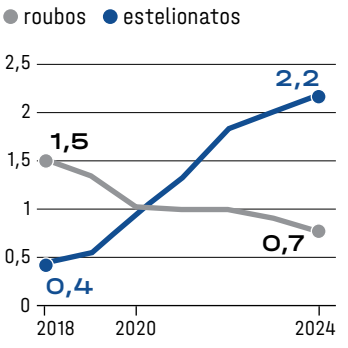


As polícias nunca apreenderam tantas drogas

Apreensão de cocaína e maconha[1]
(em milhares de toneladas)



E o crime mudou: estelionato superou roubo
(em milhões de ocorrências)



Outra pesquisa, da Atlas/Intel, mostrou que mais de 80% dos moradores de favelas em todo o país apoiaram a ação no Rio. "A aprovação da população a operações como a do Rio é emblemática e um pedido de socorro. As facções tomaram conta do dia a dia das pessoas", afirma Renato Sérgio de Lima, diretor-presidente do Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP).

A polêmica chegou ao Congresso e ao debate eleitoral de 2026. Não é de hoje que falta integração entre os diferentes entes públicos federais, estaduais e municipais envolvidos no desafio da violência. "Enquanto não tivermos normas objetivas para atuação conjunta, inteligência, para que se estabeleçam critérios básicos, não haverá jogo na segurança pública", diz Raul Jungmann, ex-ministro da Segurança Pública. Criou-se uma narrativa dicotômica entre ser duro no combate ao crime e agir com base em inteligência. Trata-se de uma falácia que buscou contrapor a operação carioca à Operação Carbono Oculto, em São Paulo, que desarticulou um esquema ligado ao PCC de fraudes fiscais, lavagem de dinheiro e adulteração de combustível que movimentou 52 bilhões de reais. No caso do Rio, o processo que fundamentou a operação tem mais de 10.000 páginas, com vasta coleta de informações sobre os criminosos. Ou seja, não houve falta de inteligência operacional

ines249

Postos de combustíveis: megaoperação Carbono Oculto mirou o Primeiro Comando da Capital e descobriu 52 bilhões de reais em movimentação em mais de mil postos da organização criminosa

LEANDRO FONSECA

"APROVAÇÃO DA POPULAÇÃO A OPERAÇÕES COMO A DO RJ É EMBLEMÁTICA E UM PEDIDO DE SOCORRO"

RENATO SÉRGIO DE LIMA, diretor-presidente do Fórum Brasileiro de Segurança Pública

ou sobre o território. Ao mesmo tempo, é claro para especialistas que a ação não cessará o domínio no local nem desabastecerá o financiamento do crime na região. "Não podemos resolver tudo com prevenção ou inteligência financeira; é preciso ter atividade policial. Mas essa atividade policial precisa de coordenação adequada", diz Lima.

Embora esquerda e direita concordem com a necessidade de ações coordenadas, pouco disso se vê. Até o fechamento desta reportagem, por exemplo, a Câmara debatia a quarta versão de um projeto de lei para criar um novo marco de segurança pública. A proposta, enviada pelo governo, foi alterada pelo relator, o deputado e secretário de Segurança Pública de São Paulo licenciado, Guilherme Derrite (PP) — aliado do governador Tarcísio de Freitas (Republicanos). O projeto pode ter o mesmo destino da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) da Segurança, que dá status constitucional ao Sistema Único de Segurança Pública (Susp) e prevê uma série de mecanismos de cooperação no setor. Enviada pelo Executivo em abril, a PEC não andou no Legislativo. Na prática, as normas para atuação conjunta já existem, mas não são respeitadas. O próprio relator do texto na Câmara, deputado Mendonça Filho (União Brasil-PE), ameniza o impacto. "O texto visa apenas uma mudança hierárquica do Susp de uma legislação federal para um dispositivo constitucional, ou seja, mais alto", afirma. O secretário Nacional de Segurança

ines249

O setor brasileiro de biossoluções pode triplicar em uma década.

Vamos fazer parte desse movimento juntos?

Em 10 anos, quais setores podem transformar a bioeconomia? O setor de biossoluções tem as respostas.

Um novo relatório destaca que o setor brasileiro de biossoluções pode movimentar quase R$ 232,6 bilhões até 2035 – valor equivalente ao da produção da indústria automotiva no país atualmente.

Mas isso exige um ambiente de negócios que reflita esse potencial.

Baixe o relatório.

Is id qui cus. OriaeNonsedipsam idus ipsa quae.

R$ 77,9 bi

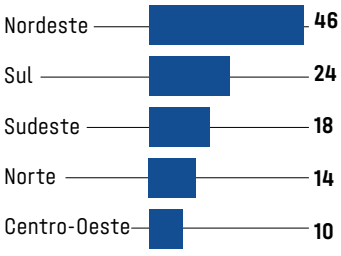
The value of
biosolutions

ines249

EPIDEMIA DE FACÇÕES

O Brasil tem três organizações criminosas para cada estado. A maioria atua apenas em seus estados de origem. PCC e CV são as únicas com influência no tráfico internacional de drogas

Quantidade de organizações criminosas por região



Pública, Mário Sarrubbo, admite que a PEC não solucionará o crime organizado, mas defende sua importância para "reestruturar e dar mais força para o Susp". À EXAME, ele afirmou que a pasta criou a Rede Nacional de Unidades Especializadas de Enfrentamento das Organizações Criminosas, que reúne forças de segurança estaduais e federais e já rendeu frutos com operações que desarticularam facções na Bahia e no Piauí. Segundo ele, os índices de criminalidade têm caído, mas cresce a sensação de insegurança. "Brinco que tenho a impressão de que meus amigos e minha família devem achar que não faço nada. Passo a semana em Brasília e não acontece absolutamente nada", diz. "São seis diretorias trabalhando 24 horas por dia em projetos de segurança."

"PEC SERVE PARA REESTRUTURAR E DAR MAIS FORÇA PARA O SUSP"

MÁRIO SARRUBO, secretário nacional de Segurança Pública

Enquanto esse nó trava a discussão, a ausência de solução do problema deixa o país mais pobre. E o crime, mais diversificado — e em mudança. Um exemplo é a inversão dos casos de estelionato e roubo (*veja quadro na pág. 67*). Os registros de roubo caíram pela metade, de 1,5 milhão para 745.000 de 2018 a 2024. Os de estelionato, por sua vez, mais que quintuplicaram no período e chegaram a 2,1 milhões, segundo o *Anuário Brasileiro de Segurança Pública*. No mesmo período, o roubo de celulares caiu, mas o furto deles cresceu. Para os especialistas, isso mostra a necessidade de estratégias para sufocar a cadeia de receptação, fortalecer a investigação criminal e reforçar o combate à lavagem de dinheiro. Para Lima, do FBSP, o país vive um "paradoxo": ter uma economia sofisticada e digitalizada e uma parcela relevante do PIB derivar da ilegalidade. "O crime organizado — o PCC e o Comando Vermelho, sobretudo, mas não apenas eles — tem capturado esses mercados lícitos e ilícitos para as suas atividades", diz Lima. Desde a Constituição, foram 17 planos nacionais de segurança pública, quase nenhum medido e acompanhado. Os Poderes têm de dar o tom e se unir. À medida que o custo do crime sobe, o país perde mais do que o 1,3 trilhão de reais: desperdiça oportunidades que poderiam resultar em um futuro mais próspero e seguro para todos. ●

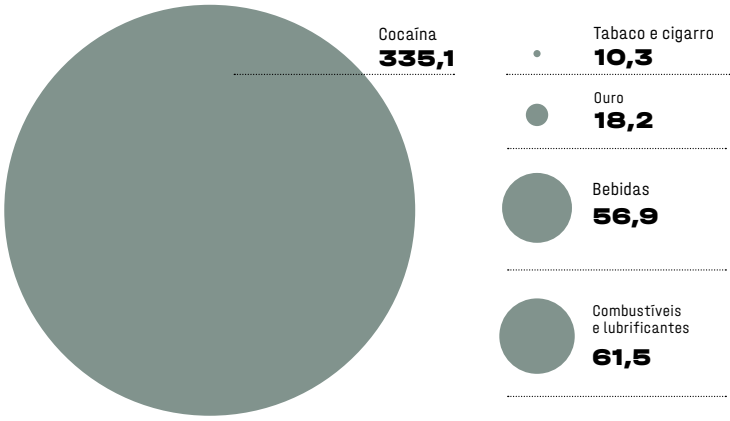
61 MILHÕES de brasileiros vivem em áreas com a presença de facções

O **PCC** e o **Comando Vermelho** estão presentes em **24 ESTADOS**

88 é o número de **organizações criminosas** em atividade no Brasil

Enquanto isso, as facções lucram bilhões de reais com o tráfico de cocaína no Brasil, seu negócio mais lucrativo. E atuam em mercados legais, como o setor de combustíveis, para lavar dinheiro

Faturamento estimado do crime organizado (em bilhões de reais por ano)



Fontes: Ministério da Justiça e Segurança Pública, Fórum Brasileiro de Segurança Pública e Universidade de Cambridge.

ines249

banco da amazônia

Fundado em 1942

UNIMOS CAMINHOS E DESENVOLVEMOS A REGIÃO.

Uma Amazônia integrada, verde e forte é possível. Isso se faz financiando projetos de infraestrutura que impulsionam negócios e levam crescimento, energia, empregos e oportunidades a todos os cantos da Amazônia Legal.

Empresário, construa uma Amazônia mais próspera com a gente.
Saiba mais: bancoamazonia.com.br

banco da amazônia

GOVERNO DO BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

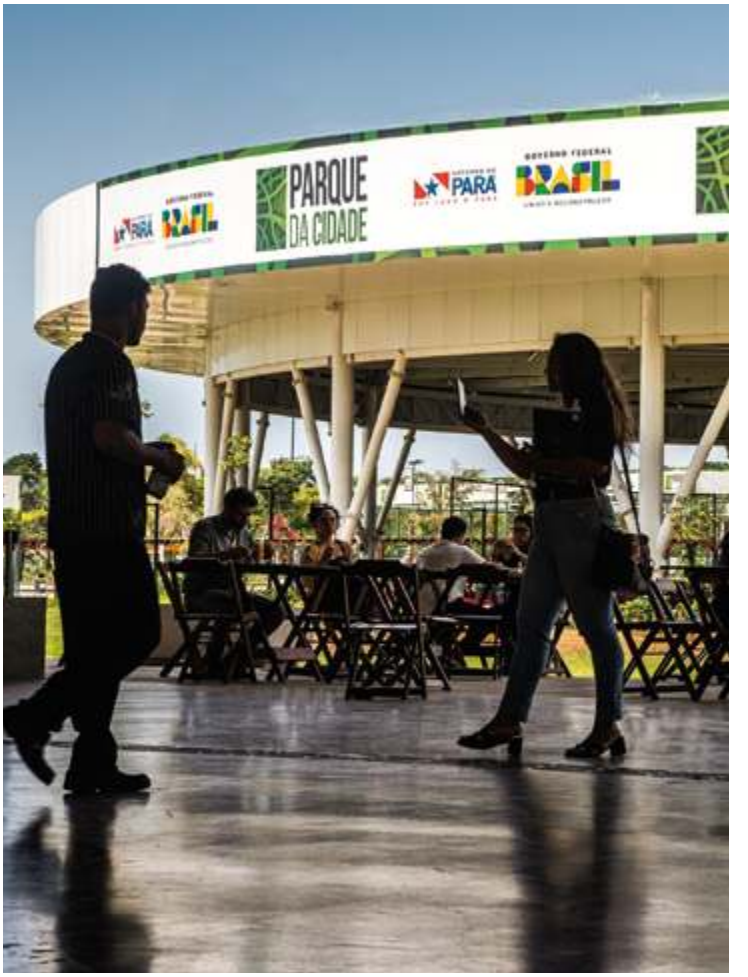
ines249

O LEGADO DA COP30 EM 12 ATOS

LUCAS AMORIM **LEANDRO FONSECA** FOTOS

Belém sediou a segunda maior COP da história, a conferência global do clima, com mais de 50.000 participantes. Durante 20 dias, a capital do Pará recebeu visitantes e olhares de todo o mundo. A reportagem da EXAME realizou uma cobertura intensa dos debates, mas não perdeu o olhar para o legado que fica para a cidade após este evento histórico

ines249



PARQUE DA CIDADE
Construído para receber a COP30, reúne centro de eventos e áreas esportivas e de lazer, num espaço de 500.000 metros quadrados a 7 quilômetros do centro de Belém

ines249

MUSEU DAS AMAZÔNIAS
Espaço de cultura pensado para ser um dos principais legados da COP30. Foca temas como meio ambiente, preservação e mudanças climáticas

ines249

PORTO FUTURO
Área portuária transformada em polo cultural como um dos legados da COP30

ESTAÇÃO DAS DOCAS
Inaugurada em 2000, é um dos principais pontos turísticos da cidade e esteve lotada durante todos os dias da COP30. Reúne restaurantes e terminal de passageiros

NOVA DOCA
Parque linear inaugurado após a revitalização de um trecho de 1,2 quilômetro da Avenida Visconde de Souza Franco. O projeto inclui o tratamento de um dos tantos canais que cortam a cidade

ines249

VER-O-PESO
Mercado símbolo de Belém, foi parcialmente reformado para a COP30 e foi um dos destinos preferidos dos visitantes durante a conferência. Seu açaí com peixe frito continua sendo um ícone amazônico

ines249

MERCADO DE SÃO BRÁS
O prédio foi inaugurado em 1911, no auge do ciclo da borracha, e reformado para a COP30. Reúne 80 espaços gastronômicos e é um novo point de paraenses e turistas

ines249

AVENIDA DUQUE DE CAXIAS
Uma das vias reformadas para dar acesso ao Parque da Cidade e que fica de legado para Belém

PORTO DE OUTEIRO
Localizado a 20 quilômetros do centro de Belém, foi reformado para receber grandes navios durante a COP30 e será um hub de turismo para a Amazônia ●

REALIZAÇÃO:
exame.

PARCEIRO DE CONTEÚDO:
AMAZÔNIA VOX

OFERECIMENTO:
LOJAS RENNER S.A.
banco da amazônia
RANDONCORP
cba
Hydro
GOVERNO DO PARÁ POR TODO O PARÁ
ALLOS
agropalma
EPSON

ines249

Um ícone da COP

Construído em tempo recorde pelo Grupo DMDL, Hotel Vila COP se destaca entre as obras que transformaram Belém para a Conferência do Clima

ENTRE AS TRANSFORMAÇÕES QUE BELÉM VIVEU para receber a Conferência do Clima da ONU, o Hotel Vila COP se tornou um dos símbolos da capacidade da engenharia brasileira. Erguido pelo Grupo DMDL em menos de dez meses, o complexo de 19.000 metros quadrados foi projetado para abrigar chefes de Estado e delegações dos países participantes durante a COP30.

Distribuído em seis edifícios, o hotel conta com 405 suítes de alto padrão, 37 delas presidenciais. "Desde o início, sabíamos da responsabilidade de entregar um empreendimento à altura do evento. O projeto foi pensado para refletir segurança, eficiência, sustentabilidade e hospitalidade", afirma Ualger Costa, CEO do projeto Hotel Vila COP.

O desafio foi grande: prazos reduzidos, condições climáticas adversas e exigências rigorosas para o padrão normativo. A empresa DMDL recorreu a tecnologias e soluções construtivas inovadoras para garantir a entrega dentro do prazo. O uso de sistemas "a seco", como *steel frame* e *steel deck*, reduziu o tempo de execução e o impacto ambiental da obra. "Essas tecnologias diminuem o consumo de água e a geração de resíduos, em sintonia com os princípios da COP", explica Costa.

Consolidação e expansão do Grupo DMDL

A entrega reforça a trajetória do Grupo DMDL, que há 25 anos atua com foco em planejamento, tecnologia e sustentabilidade em projetos de grande porte e alta complexidade. A empresa também é responsável pela infraestrutura e operação da Blue Zone, área oficial das negociações da ONU, e acumula experiências em eventos como a Copa do Mundo de 2014, os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016, os Jogos Pan-Americanos de 2023, no Chile, e etapas da Fórmula 1 em São Paulo.

Durante a pandemia, foi responsável pela construção de hospitais de campanha e, mais recentemente, pelos Centros Humanitários de Acolhimento no Rio Grande do Sul. No setor de educação, realizou a WorldSkills Brasil 2015, maior competição de formação profissional do mundo, com mais de 236.000 metros quadrados de estruturas temporárias, com a ocupação do Anhembi SP em quase a sua totalidade.

Além de obras temporárias, o grupo investe em empreendimentos permanentes. É concessionário do Centro de Convenções de Teresina e do hotel Serra da Capivara, em São Raimundo Nonato (PI). Em 2026, inaugurará o hotel Mandú, integrado ao centro de convenções da capital piauiense — juntos, os dois empreendimentos somam 300 leitos.

Com projeção de faturamento de 1 bilhão de reais em 2025, o Grupo DMDL consolida sua posição como referência em engenharia e gestão de infraestrutura no Brasil. "Nosso maior ativo é o conhecimento acumulado. Entendemos a necessidade do contratante e sabemos oferecer entregas seguras e de qualidade", afirma Ualger Costa.

Vila COP: um legado duradouro para a cidade de Belém e para os paraenses

GRUPO DMDL/DIVULGAÇÃO

EXAME AGRO

ines249

CESAR H.S. REZENDE

Açougue em supermercado: consumo doméstico de carne bovina deve cair no próximo ano

PECUÁRIA

O fim de ciclo

Depois do recorde de 2025, o abate de bovinos no Brasil deve cair em 2026 e mexer com a cadeia pecuária no país

O ano de 2025 será marcante para a pecuária brasileira. O país deve bater recorde no abate de bovinos, com 41 milhões de cabeças. Além disso, as exportações de carne devem renovar o recorde de 4 milhões de toneladas em equivalente carcaça (TEC) alcançado em 2024 já em novembro e crescer 12%, segundo projeções da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (Abiec). Mas, se 2025 é um ano promissor para o setor, as primeiras previsões para 2026 não são tão alvissareiras. Um levantamento exclusivo da Datagro, consultoria agrícola, estima uma queda de 7,5% no número de abates no próximo ano, para 38 milhões de cabeças, o que deve mexer com toda a cadeia pecuária. O motivo da retração é o estágio atual do ciclo pecuário.

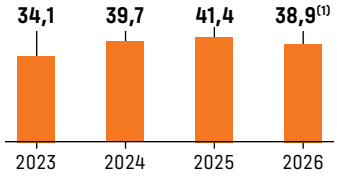
Funciona assim: quando há muito abate, como ocorre agora, a oferta de bezerros diminui. Uma vez que há menos animais para engorda, o preço do bezerro dispara, e ele passa a valer mais do que o boi gordo, aumentando o chamado "ágio da reposição", que é o valor extra pago pela arroba de um animal de reposição em comparação ao valor obtido na venda do boi gordo. Diante disso, o pecuarista decide reter as fêmeas no campo, em vez de abatê-las, porque sabe que os bezerros que nascerem no ano seguinte terão alto valor. O movimento é parte natural do ciclo pecuário, que busca restabelecer o equilíbrio do mercado, explica João Figueiredo, head de pecuária da Datagro. "Como o Brasil vem de quatro a cinco anos consecutivos de abate elevado de fêmeas, a tendência é que, em 2026, haja uma menor oferta de animais para frigoríficos. Com mais fêmeas retidas, o número de abates deve cair".

O cenário deve gerar um efeito cascata. Com a menor oferta, a previsão é de aumento nos preços, o que deve levar o consumo doméstico a cair 7,1%, para 6.043 TECs. Para as expor-

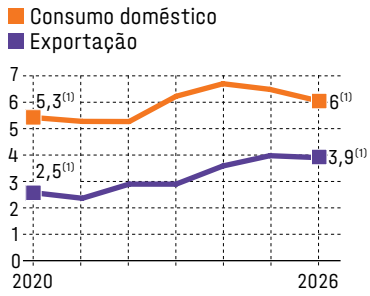
O NOVO MOMENTO DA CARNE

Fim do ciclo pecuário deve causar efeito cascata no consumo, nas exportações — e no preço da carne bovina

Abate de bovinos deve cair em 2026
(em mil cabeças)



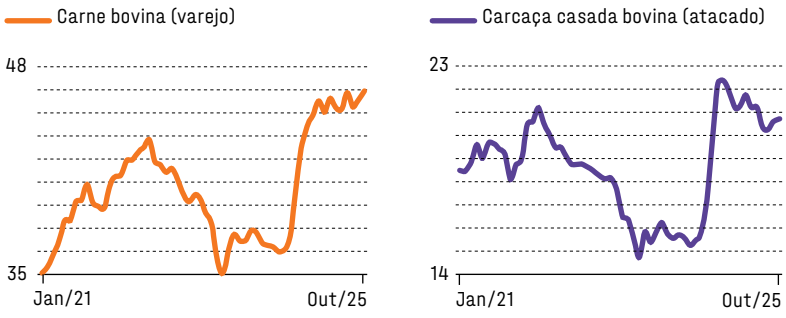
Consumo e exportações devem cair no próximo ano (em mil toneladas em equivalente carcaça — TEC)



ines249

ALEXANDRE SEVERO/DIVULGAÇÃO

Tendência é que os preços voltem a subir em razão da oferta (em reais por kg)



(1) Estimativa. **Fonte:** Datagro.

tações de carne bovina, a estimativa também é de retração, de 1,9%, para 3.981 TECs. Mesmo em um cenário menos favorável em 2026, Figueiredo afirma que a pecuária brasileira vive um bom momento no mercado externo — e isso deve se manter nos próximos anos. "O país exporta carne bovina para mais de 150 países. O Brasil tem condição total de atender à demanda do mercado interno e abastecer o mercado mundial nos próximos dez anos", diz. ●

ines249

MÁQUINAS AGRÍCOLAS

Potência máxima

Em entrevista à EXAME, Eric Hansotia, CEO global do grupo AGCO, conta por que o ano de 2026 tende a ser de retomada para o setor de máquinas agrícolas

CEO global do grupo AGCO: "À medida que o mercado começar a se recuperar em 2026, acompanharemos essa recuperação", diz

DIVULGAÇÃO

Eric Hansotia, CEO global do grupo AGCO, fabricante de máquinas e equipamentos agrícolas, está otimista com 2026. Depois de um 2025 marcado pela baixa rentabilidade do produtor, agravada pelas incertezas que envolvem China e Estados Unidos, o próximo ano deve ser melhor para o agronegócio global, acredita o executivo. "A agricultura é cíclica, e acreditamos que o mercado global atingirá seu ponto mais baixo ao final de 2025. À medida que o mercado começar a se recuperar em 2026, acompanharemos essa recuperação", diz. Fundado em 1990, o grupo AGCO reúne as marcas Valtra, Massey Ferguson, Fendt e PTx — esta última, o braço de tecnologia do conglomerado. A empresa atua na Europa, nos Estados Unidos e na América Latina, onde Brasil e Argentina estão entre seus principais mercados. A previsão para este ano é de que o faturamento alcance 9,8 bilhões de dólares; no ano passado, o grupo registrou 11,7 bilhões de dólares. Para 2026, a previsão de receitas virá em dezembro. A Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq) projeta um crescimento de 3,4% para o setor no país. Segundo Hansotia, nem mesmo as eleições presidenciais brasileiras de 2026 devem abalar seu otimismo. "No Brasil, o agro é um grupo muito importante. Por isso, independentemente de quem vença, haverá muitos debates e propostas que continuarão a apoiar os agricultores", afirma. ●

Leia a entrevista completa no site da EXAME

SORGO

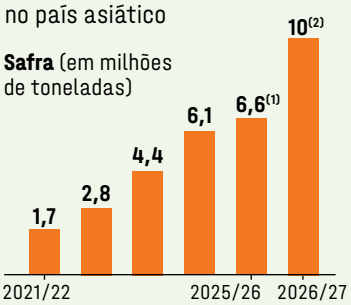
A nova segunda safra

Brasil se prepara para exportar sorgo para a China — e aumentar sua produção, que deverá chegar a 10 milhões de toneladas

Assim como aconteceu com a soja e, mais recentemente, com o milho, o sorgo é o próximo grão brasileiro a conquistar a China. O país asiático liberou cinco usinas brasileiras para exportar o cereal, e as expectativas são positivas. A Associação Brasileira de Milho (Abramilho) estima que o Brasil deve exportar 3 milhões de toneladas de sorgo nos próximos três anos para a China e alcançar 10 milhões de toneladas de produção em 2027. "Por ser plantado em regiões com maior risco de seca, o sorgo tem um potencial de expansão maior. Além disso, o custo de implantação por hectare é mais baixo", diz Paulo Bertolini, presidente da entidade. Na safra 2025/26, a produção brasileira do grão deverá crescer 8,4%, alcançando 6,6 milhões de toneladas, segundo a Conab. ●

A NOVA SEGUNDA SAFRA

Grão deve ser nova aposta do agronegócio brasileiro no país asiático



(1) Estimativa Conab. **(2)** Estimativa Abramilho para 2027. **Fontes:** Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) e Abramilho.

ines249

CRIADO DENTRO DOS MAIS ALTOS STANDARDS DE SEGURANÇA E QUALIDADE

SÃO PAULO catarina
aeroporto executivo internacional

SAIBA MAIS

FOTO REAL DO SÃO PAULO CATARINA AEROPORTO EXECUTIVO INTERNACIONAL

JHSF
SURPREENDENTE

ines249

LEANDRO FONSECA

FELIPE MIRANDA
Economista formado pela USP e mestre em finanças pela FGV, fundou a Empiricus Research em 2009, onde atua como estrategista-chefe e CEO

SE UMA POLÍTICA RESPEITOSA À ARITMÉTICA DAS CONTAS PÚBLICAS ENTRAR EM VIGOR EM 2027, ESTAREMOS DIANTE DE UM PORTAL PARA ATIVOS BRASILEIROS

UMA JANELA E UM PORTAL

Economista é aquele bicho que vê uma coisa acontecendo na prática e pergunta se aquilo poderia também funcionar na teoria. Para se afastar das ciências sociais e parecer tão insensível ao olhar do observador quanto as ciências naturais, a Economia buscou se formalizar e quantificar, elaborando modelos matemáticos cada vez mais sofisticados.

Se a complexidade da realidade não pode ser bem representada pelo modelo, problema dela! Cortamos suas pernas, fazendo-a caber na cama de Procusto. A diretoria do Banco Central brasileiro insiste em um discurso bastante duro sobre a política monetária. No comunicado que acompanha a última decisão sobre a Selic, o Copom reitera "a estratégia de manutenção do nível corrente da taxa de juros por período bastante prolongado". E ainda alerta que "não hesitará em retomar o ciclo de ajuste caso julgue apropriado".

Não vejo muitas razões para amarrar-se com horizonte temporal tão dilatado. As condições correntes, sobretudo em mercados emergentes, mudam de maneira caprichosa, rápida e inesperada. As tentativas anteriores de adoção do chamado "forward guidance" (sinalização de determinado patamar de taxa de juros por um longo período) em países emergentes trouxeram resultados ruins. Numa espécie de ode ao princípio da contraindução de Mário Henrique Simonsen, vamos insistir no que deu errado esperando dar certo desta vez.

O aviso sobre a não hesitação em subir juros se necessário é ainda pior. Primeiramente, porque ele é tautológico: não diz nada. É evidente que, se julgar apropriado, o Copom vai subir a Selic. Assim como, se considerar adequado reduzi-la, o colegiado também o fará. Ainda mais importante: o discurso está desconectado com a realidade. Não há verdadeiro debate no momento sobre a necessidade de novas elevações do juro básico. A conversa relevante é sobre o momento de redução da Selic, se janeiro ou março.

Ao insistir num discurso desalinhando à concretude dos fatos, o Copom parece querer comprar credibilidade na marra, ignorando a máxima de que a virtude é silenciosa.

Na sequência, a ata da última reunião do colegiado permitiu interpretação mais branda. Ao já considerar os impactos da isenção de Imposto de Renda sobre ganhos de 5.000 reais em sua projeção de inflação de 3,3% para o horizonte relevante (segundo trimestre de 2027), o Copom teria aberto a porta para a redução da Selic já em janeiro. Gabriel Galípolo correu prontamente para inibir qualquer validação do prognóstico, condenando aqueles que teriam visto sinais nessa direção. Estaríamos apenas "dependentes dos dados".

Ocorre que os dados justamente validam a ideia de início dos cortes da taxa básica de juros já em janeiro. Mais do que isso, com redução de 50 pontos, num orçamento total superior a 400 pontos-base — superior às estimativas de consenso. Caso isso não ocorra, o Copom será forçado a começar o ciclo em março e acelerar para cortes de maior intensidade ao longo de 2026.

A inflação corrente emite sinais sucessivos de estar mais bem-comportada. As expectativas de inflação, mesmo de longo prazo, já não estão mais desancoradas. Além da estimativa do próprio Copom de 3,3% para o horizonte de relevância, a mediana das projeções do Focus aponta 3,5% para a inflação de 2028, diante dos 3,6% apontados há

ines249

quatro semanas. Tudo isso em modelos que não contemplam apreciação cambial à frente, a despeito de uma tendência de enfraquecimento do dólar no mundo.

Embora o mercado de trabalho continue apertado, há sinais cristalinos de desaceleração da atividade. Ao manter a Selic em 15% por tempo demais, o Banco Central incorre no clássico risco de overkill, de tornar a dose do remédio amarga demais a ponto de transformá-la em veneno, destruindo oferta futura.

Conforme a inflação e suas expectativas caem enquanto a Selic é mantida em 15%, por definição os juros reais aumentam. Como os agentes respondem a variáveis reais (não nominais), o Copom está, na prática, apertando adicionalmente o torniquete monetário, mesmo diante da desaceleração da atividade e dos cortes de juros realizados neste ano pelo Banco Central dos Estados Unidos.

O pragmatismo de Ayn Rand pode ser apropriado para o momento: "Você pode até ignorar a realidade, mas não pode ignorar as consequências de ignorar a realidade".

Caminhamos para uma inflexão na política monetária brasileira, com um orçamento grande de cortes de juros contratado para 2026. Isso cria uma janela especialmente favorável para ativos de risco brasileiros nos próximos meses. Como referência histórica, desde 1994, os semestres em que o Copom inicia um processo de diminuição da Selic oferecem um ganho médio de 20% para o Ibovespa.

A ideia de juros menores por aqui se soma ao ciclo mais favorável para mercados emergentes, diante da continuidade do movimento de diversificação global contra o dólar iniciado em 2025, depois de 15 anos na direção contrária. Temos uma janela de aproximadamente seis meses para surfarmos sobre o apoio dessas duas ondas. A partir daí, estaremos debruçados sobre o prognóstico para a política econômica em 2027. Em palavras mais diretas, a eleição presidencial tende a fazer mais preço. Também nesse aspecto as notícias parecem mais construtivas para os ativos de risco.

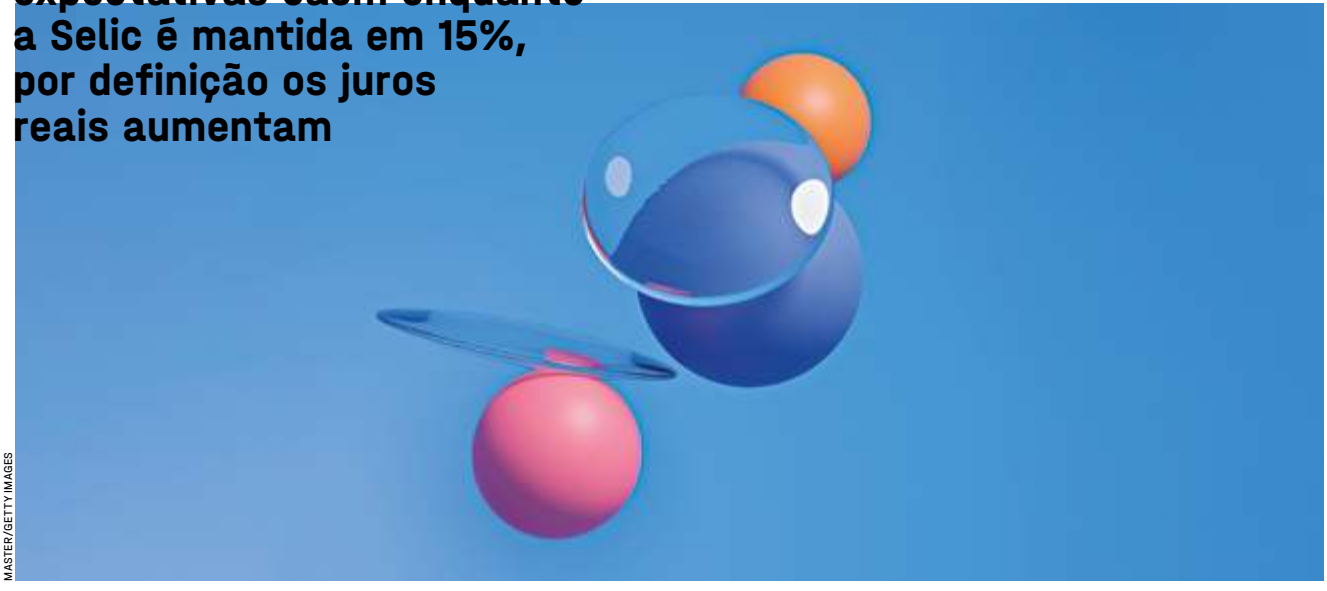
Depois de contemplar por muito tempo a ideia de um cenário binário para a eleição, o investidor local começa a contemplar a hipótese de, se caminharmos para um quarto mandato do presidente Lula, convivermos com algum tipo de contenção, ainda que marginal, das contas públicas. Como resumiu Marcos Lisboa, estaríamos mais perto da mediocridade e da complacência do que da ruptura ou da explosão.

Em paralelo, as últimas pesquisas são inequívocas em apontar a importância da temática de segurança pública como definidora das eleições. Em tese, isso favorece a direita, e os levantamentos mais recentes já indicam estreitamento da liderança do presidente Lula diante dos candidatos mais pró-mercado, inclusive em magnitude inesperada. "Essa pesquisa [*Genial/Quaest de novembro*] não é nem um sinal amarelo, é uma explosão geral de sinal vermelho para a campanha Lula", como sintetizou o analista político Thomas Traumann.

Não custa lembrar: os últimos dois grandes ciclos de multiplicação de capital no Brasil estiveram associados a um ajuste das contas públicas e à adoção de uma política econômica mais ortodoxa. Entre 2003 e 2007, o Ibovespa se multiplicou por sete. Na saída do governo Dilma para o mandato Temer, tivemos outra extraordinária apreciação. Entre 2016 e 2019, o principal índice de ações do Brasil saiu de 39.000 para 120.000 pontos.

Se uma política respeitosa à aritmética das contas públicas entrar em vigor em 2027, teremos não apenas uma janela convidativa nos próximos seis meses. Estaremos diante de um portal inteiro. As chances de um superciclo dos ativos brasileiros são reais. Aprecie com moderação. ●

Conforme a inflação e suas expectativas caem enquanto a Selic é mantida em 15%, por definição os juros reais aumentam



MASTER/GETTY IMAGES

ines249

GUI GOMES

ADRIAN FERGUSON, cofundador da HYPR

CADÊ O CLIENTE?

NOVA FERRAMENTA DA HYPR CONECTA DOIS CONJUNTOS DE DADOS: ONDE ESTÁ O CONSUMIDOR E O QUE ELE EFETIVAMENTE COMPRA

JULIANA PIO

Encontrar eficiência na alocação de verba de marketing em um varejo físico pulverizado continua sendo um desafio para as grandes empresas de bens de consumo. Muitas vezes, sem visibilidade consolidada sobre o que cada rede e cada loja vende, as marcas decidem onde investir em mídia com base em recortes parciais de informação, negociações de trade e dados isolados de cada varejista.

A HYPR, startup fundada em 2020 e conhecida pelo uso de dados de geolocalização para construir audiências e distribuir mídia omnichannel, passou o último ano testando um novo produto que conecta dois conjuntos de dados: o movimento das pessoas no mundo físico e o que elas efetivamente compram, partindo de notas fiscais. A plataforma cruza essas informações para indicar onde cada marca está ganhando ou perdendo participação em diferentes pontos de venda e regiões e, com base nisso, orientar os investimentos em anúncios.

"Quando você passa a mostrar o impacto da mídia sobre a volumetria de vendas, o ROI [*retorno sobre investimento*] deixa de ser uma discussão qualitativa e vira matemática", diz Adrian Ferguson, cofundador da HYPR, que projeta encerrar o ano com 200 milhões de reais em faturamento. A nova solução recebeu investimento de 3,7 milhões de reais e vem sendo usada por empresas como Unilever, L'Oréal e PepsiCo.

O que caracteriza a nova plataforma e qual é a inovação em relação ao modelo anterior?
É uma plataforma que conecta dados de movimento, aonde as pessoas vão no mundo físico, com dados de consumo obtidos a partir de notas fiscais. Antes, nós sabíamos quando uma pessoa visitava um supermercado, mas não tínhamos visibilidade sobre o que era comprado ali, por categoria e por marca. Com o dado de venda, conseguimos entender se, em determinada região, o consumidor compra mais Omo, Ariel ou Ypê,

ines249

por exemplo, e em quais redes uma marca está ganhando ou perdendo share. Essa camada de *sell out* [*venda no ponto de venda*] muda a forma de alocar mídia.

Qual é a escala da base de dados da solução hoje?
Mapeamos cerca de 2 milhões de pontos de venda no varejo físico brasileiro. Em volume transacionado, já analisamos centenas de bilhões de reais em compras. Nossa base acumulada soma 118 milhões de notas fiscais, e processamos, em média, 12 milhões de cupons por mês. Esse fluxo é contínuo porque, mês a mês, precisamos adquirir novas notas e então validá-las e reprocessá-las.

Como funciona a coleta das notas fiscais e quais medidas garantem conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e outras normas de privacidade?
Nós nunca compramos dados diretamente do varejista. A coleta ocorre sempre pelo lado do consumidor final, por meio de aplicativos de fidelidade e cashback que oferecem benefícios para quem fotografa a nota fiscal após a compra. Também criamos um app próprio, o Cashify, que funciona da mesma forma: o usuário envia os cupons e recebe recompensas como vouchers de Uber, iFood ou dias de acesso a serviços digitais. Em todos os casos, trabalhamos exclusivamente com notas sem CPF, o que significa que nenhum dado pessoal chega até nós.

De que forma a qualidade estatística da base de notas fiscais é assegurada?
Quando falamos em centenas de milhões de notas, pode parecer que volume, por si só, basta. Mas a nossa preocupação sempre foi garantir qualidade estatística, não apenas quantidade. Por isso, buscamos o departamento de Estatística da Universidade Estadual de Campinas [*Unicamp*] para desenvolver um modelo que respondesse a uma questão central: quantas notas são necessárias para que um ponto de venda tenha relevância estatística dentro da amostra. Com esse modelo, conseguimos saber se um estabelecimento tem dados suficientes para entrar nas análises e para compor os grupos expostos e de controle.

Em quais canais essa estratégia de mídia é ativada hoje?
Os principais canais hoje são out of home e TV, além de mídia em smartphones. No celular, falamos de anúncios exibidos via mídia programática em inventário digital, direcionados aos dispositivos que circulam nas áreas de interesse ao redor dos varejistas. O foco é sempre conectar o dado de venda do ponto físico com a exposição à mídia nos canais que têm escala.

Na prática, como a plataforma ajuda uma marca como a L'Oréal?
O comportamento de vendas nunca é uniforme. O que a plataforma faz é mostrar exatamente onde a marca está perdendo participação. A partir disso, uma marca consegue direcionar seus investimentos de mídia para essas regiões, comprando out of home perto das lojas em que está perdendo share, veicular anúncios de TV segmentados para os moradores do entorno desses pontos de venda e entregar mídia em smartphones de pessoas que circulam nas proximidades desses varejistas.

De que forma o novo produto alterou o modelo de entrega e o tíquete dos projetos da HYPR?
Considerando todas as etapas de desenvolvimento, o investimento foi de aproximadamente 3,7 milhões de reais. Lançamos a solução no início do ano quase como um MVP [*produto mínimo viável*] e, ao longo dos meses, fomos validando o conceito com um número crescente de clientes. Para efeito de comparação, o nosso primeiro produto tinha tíquete médio próximo de 65.000 reais por projeto. Este novo, que conecta dados de movimento com dados de venda obtidos via notas fiscais, tem tíquete entre 650.000 e 700.000 reais — cerca de dez vezes mais.

Como evoluiu o faturamento da HYPR no último ano?
No início do período, o faturamento acumulado era de aproximadamente 100 milhões de reais. Hoje, estamos próximos de 200 milhões de reais, o que representa uma duplicação em menos de um ano. ●

CLUBE CMO
exame. ZMES

O Clube CMO é uma iniciativa da EXAME em parceria com a agência Zmes, com apoio da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), e patrocínio da HYPR, Spark, Uncover e Resenha Digital. Trata-se de um espaço seguro para troca de conhecimento entre os líderes de marketing dos maiores anunciantes do país, por meio de eventos de relacionamento, encontros de learning e experiências.

ines249

pwc

Acaba de ser lançada a pesquisa PwC Hopes and Fears 2025

- IA já impulsiona produtividade: 54% dos profissionais usaram a tecnologia no último ano, e três quartos viram melhorias reais.
- Mas o uso diário ainda é exceção: só 14% utilizam GenAI todos os dias, e apenas 6% contam com agentes de IA autônomos.

A PwC Global Digital Trust Insights 2025 também revelou um paradoxo importante:

- 78% das empresas aumentaram investimentos em GenAI, acelerando a transformação digital.
- Porém, só 2% atingiram resiliência cibernética completa.

Escaneie o QR code e descubra o que mais nossas pesquisas revelaram.

ines249

CASUAL

PATRÍCIA LIMA
GLOW DROP

PEDROGRAFIAS

ESPECIAL
→ Os melhores carros de 2025

CINEMA
→ O filme do Irã favorito ao Oscar

ines249

CAPA

O hobby de Patrícia Lima, fundadora da Simple Organic, acontece em cima de uma prancha

JÚLIA STORCH

Patrícia Lima: o mar virou conexão com Florianópolis

SOL, SURFE E

Foi no final do ano passado, quase por acaso, que Patrícia Lima, fundadora da Simple Organic, decidiu se aventurar numa atividade completamente nova: o surfe. "Começou bem na brincadeira", conta. O convite partiu de uma colega de trabalho, e o que era uma curiosidade virou um hobby que, em pouco tempo, se transformou em uma das práticas mais significativas da sua rotina.

Lima sempre morou em Florianópolis, mas, como ela mesma admite, "quem é daqui às vezes aproveita menos a cidade do que quem vem de fora". A rotina intensa de trabalho e as constantes viagens faziam com que o mar, ainda que tão perto, parecesse distante. O surfe surgiu como uma forma de reconexão com a cidade. "Foi o que mais me encantou. Sentir que eu estava desconectada do lugar onde eu moro e conseguir me conectar com ele novamente", diz.

Apesar de se considerar "supermedrosa" e "não ser pessoa dos esportes radicais", Lima descobriu coragem na prancha. "Você entra no mar, enfrenta. Eu nunca entraria com bandeira vermelha. Hoje em dia, estou lá, com a prancha, encarando", diz. "É muito bom praticar algo que não te dá o poder de dominar. No surfe, você está vulnerável, depende totalmente da natureza. E isso é lindo."

A rotina de Lima com o mar é um reflexo do equilíbrio que ela busca entre o trabalho e o autocuidado. As aulas, geralmente às 8 da manhã, acontecem antes do expediente e aos fins de semana. Mesmo no frio, o entusiasmo não diminui. "A roupa de borracha ajuda, e eu não vou abrir mão disso. Faz bem demais."

Além da relação pessoal com o surfe, o hobby se entrelaça com sua história e com os valores da Simple Organic, marca de skincare que nasceu em 2017 com o propósito de ser uma empresa de "beleza limpa". "As nossas linhas são livres de microplásticos, fazemos ações com ONGs voltadas para o mar, como a Sea Shepherd. Mas, de alguma forma, eu nunca tinha me conectado com o mar de verdade. Agora estou."

ines249

PEDROGRAFIAS

Em 2020, a Simple tornou-se parte do portfólio da Hypera e, de lá para cá, cresceu 13 vezes, com um salto de quase 500% no faturamento. Hoje, a Simple Organic possui 20 lojas físicas e está presente nos estados de Santa Catarina, Pará, São Paulo, Ceará, Maranhão, Paraná, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Rio de Janeiro, Bahia e Espírito Santo.

Lima também compartilha a experiência com a filha, de 12 anos. "No Dia das Mães, nosso presente foi fazer uma aula juntas. Foi incrível. O dia estava perfeito. Eu estava ali com ela e pensei: 'Não queria estar em outro lugar, com outras pessoas'. Essa é minha definição de felicidade." A conexão entre mãe e filha se tornou mais uma camada dessa descoberta. "Se eu puder conectar ela com a natureza, vou conectar. Pode ser só um hobby, mas é algo que deixa uma herança positiva."

A empresária também brinca que o surfe virou um portal para novas ideias e amizades. "Eu quero me conectar com outras mulheres que também surfam. Existem comunidades pelo Brasil em que elas viajam juntas para lugares como a Costa Rica. Esta é minha nova meta de vida: viajar, mas para surfar, não para trabalhar."

Mesmo com pouco tempo de prática, Lima já sente os benefícios do surfe — físicos, mentais e emocionais. "É um hobby muito novo, mas é o que mais bateu. De tudo que já tentei, nada me conectou tanto." Hoje, o mar faz parte de sua rotina e de seu bem-estar. Entre uma reunião e outra, Lima planeja encaixar as sessões na semana. "É desafiador, mas, se eu conseguir, vai ser uma vitória. As aulas começam cedo, e dá tempo de voltar para a rotina." Mais do que um hobby, o surfe virou um símbolo de equilíbrio e autodescoberta. "É sobre se reconectar com o que é essencial, com a cidade, com o corpo, com o mar. É sobre voltar para a raiz." ●

ines249

A QUARTA EDIÇÃO DO RANKING CASUAL EXAME MELHORES CARROS DO ANO COINCIDE COM O RETORNO, após um hiato de sete anos, do Salão do Automóvel de São Paulo, realizado entre 22 e 30 de novembro, no Distrito Anhembi. Em poucos momentos de sua curta história — oficializada em 1956 com a criação do Grupo Executivo da Indústria Automobilística — a indústria nacional se viu tão agitada, ora pela chegada das marcas chinesas, ora pela implementação de novas tecnologias.

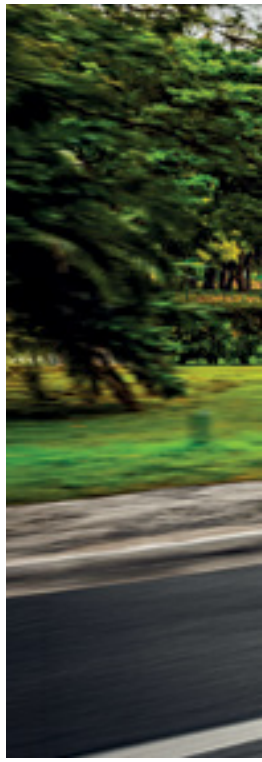
De acordo com as últimas projeções da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), serão licenciados neste ano 2,62 milhões de carros e comerciais leves, um aumento de 5,6% sobre o desempenho de 2024. Apenas neste ano, cerca de 120 novos modelos terão sido lançados até o último dia de dezembro.

Nosso ranking considera os lançamentos de novembro de 2024 a outubro de 2025. O resultado revela a diversidade da oferta de veículos à disposição do consumidor e serve como guia para a sua próxima compra. Boa leitura!

OS MELHORES CARROS DO ANO DE 2025

A MAIS RECENTE EDIÇÃO DO RANKING DA CASUAL EXAME CHEGA EM UM MOMENTO DE MERCADO AQUECIDO

RODRIGO MORA



FOTOS: DIVULGAÇÃO

Júri: Alex Ruffo (Jovem Pan), Andrê Aloi (Harper's Bazaar Brasil), Andrê Sollitto (*Veja*), Antônio Meira Jr. (*Correio/Salvador*), Camila Camanzi (Carros com Camanzi), Cássio Cortes, Chico Barbosa, Clayton Sousa (Última Marcha/Auto Record), Fabiano Mazzeo (BlogAuto), Felipe Salomão (Revista *Carro*/Revista *O Mecânico*), Gilson Garrett Jr. (EXAME), Giu Brandão (Mundo Sobre Rodas), Helena Galante (*Claudia*), Ivan Padilla (EXAME), João Anacleto (*A Roda*), João Brigato (Auto+), Jorge Moraes (CBN/Uol/TV Band), Júlia Storch (EXAME), Marcus Vinicius Gasques, Marlos Ney Vidal (Autos Segredos/Uol), Milene Rios (*AutoEsporte*/TV Globo), Paula Braga (Automotive Business), Paula Gama (Uol), Paula Mascari (Mecânica Copa Truck), Paulo Amaral (Canaltech), Paulo Campo Grande (*Quatro Rodas*), Rafaela Borges (Primeira Classe/Uol), Rafael Davini (EXAME), Renan Bandeira (Mobiauto), Rodrigo Ferreira (Webmotors), Rodrigo Mora (Mora nos Clássicos/EXAME), Tião Oliveira (*Estadão*).

***Os preços têm como base a tabela válida até outubro de 2025 e podem sofrer alteração entre o fechamento desta edição e sua publicação.**

ines249

VOLKSWAGEN TERA

CARRO MAIS DESEJADO ATÉ 150.000 REAIS

VOLKSWAGEN TERA

—

Nem a Volkswagen esperava tanto sucesso do Tera, seu principal lançamento desde a quarta geração do Gol, em 2008. Na noite de apresentação, em 5 de junho, a empresa recebeu mais de 12.000 pedidos pelo modelo em apenas 50 minutos. Em outubro, foi o carro mais vendido do país, depois de liderar a categoria de SUVs compactos em setembro. Motor 1.0 pode ser aspirado (84 cv) ou turbo (116 cv), e uma versão híbrida leve (MHEV) também será ofertada. Os preços vão de 105.890 a 141.890 reais.

PEUGEOT 208 GT T200 HYBRID

CARRO MAIS LUXUOSO ATÉ 150.000 REAIS

PEUGEOT 208 GT T200 HYBRID

—

A linha 2026 do hatch levou aos celulares dos proprietários do modelo o aplicativo My Peugeot, que permite comandos remotos como travar e destravar as portas, acionar luzes e buzina, além de mostrar informações sobre o status do veículo e agendar manutenções. Outra novidade é a central multimídia i-Connect Advanced de 10,3 polegadas e integração sem fio com Android Auto e Apple CarPlay. Em versão única, o 208 híbrido sai por 126.990 reais.

ines249

CARRO MAIS CONFIÁVEL ATÉ 150.000 REAIS

VOLKSWAGEN TERA

—

Desenhado e desenvolvido no Brasil, o SUV compacto é o primeiro VW a incorporar o que o chefe de design da empresa, José Carlos Pavone, define como "design 2.0, mais progressivo, moderno e futurista". Com cerca de 80% de peças nacionais, o modelo é produzido na fábrica de Taubaté, no interior de São Paulo, e é o quarto lançamento da marca após o anúncio de 16 bilhões de reais para a criação ou renovação de 16 modelos até 2028.

CARRO MAIS BONITO ATÉ 150.000 REAIS

PEUGEOT 208 GT T200 HYBRID

—

O estilo sempre foi um dos principais apelos do hatch de ascendência francesa, e na atual fase o modelo se destaca pelos faróis e lanternas em LED. As dimensões compactas — 4,05 metros de comprimento, 1,74 metro de largura e 1,47 metro de altura — garantem proporcionalidade e exibem alguma musculatura, reforçada pelo arco das rodas de 17 polegadas e pelo desenho marcante. Na cabine, o volante de raio reduzido e o painel elevado são singularidades que ainda exalam frescor.

CARRO MAIS TECNOLÓGICO ATÉ 150.000 REAIS

PEUGEOT 208 GT T200 HYBRID

—

O sobrenome se justifica pelo sistema híbrido leve (MHEV) de 12V, que substitui o alternador e o motor de partida convencionais por um motor-gerador elétrico (BSG — Belt Starter Generator, na sigla em inglês). Na prática, sua função é fazer o 1.0 turbo flex de 125/130 cv (gasolina/etanol) economizar combustível ao fornecer torque adicional, atuar como motor de partida e gerador durante desacelerações e frenagens. Uma bateria de íon-lítio e 12 volts instalada sob o banco do motorista completa a tecnologia.

CARRO MAIS LUXUOSO ENTRE 150.000 E 300.000 REAIS

OMODA JAECOO 7

—

Um dos destaques desse SUV híbrido chinês é o interior sóbrio, bem-acabado e com soluções interessantes, como o console suspenso que traz um prático carregador de celular por indução; abaixo da peça, um amplo porta-objetos oferece entradas USB. Os bancos são revestidos em couro, e os dianteiros são elétricos. Teto solar panorâmico de 1,1 metro quadrado e iluminação personalizada destacam o ambiente. O porta-malas carrega elogiáveis 500 litros.

FOTOS: DIVULGAÇÃO

ines249

OMODA JAECOO 7

FORD MAVERICK TREMOR

CARRO MAIS DESEJADO ENTRE 150.000 E 300.000 REAIS

FORD MAVERICK TREMOR

—

Importada do México, a picape com pretensões aventureiras é identificada pela barra horizontal laranja na grade e pelas rodas exclusivas, além dos emblemas. Entre os recursos para encarar os desafios fora do asfalto estão suspensão reforçada, piloto automático off-road, pneus do tipo All-Terrain, bloqueio do diferencial traseiro e ângulos de entrada, saída e transposição de rampa ampliados. Equipada com um valente motor 2.0 turbo (253 cv e 38,7 kgfm) acoplado a um câmbio automático de oito marchas, sai por 239.900 reais.

ines249

CAIO/DIVULGAÇÃO

HONDA HR-V

CARRO MAIS CONFIÁVEL ENTRE 150.000 E 300.000 REAIS

HONDA HR-V

—

Há dez anos no mercado e atualmente na segunda geração, o SUV compacto foi reestilizado e teve a lista de equipamentos incrementada. Resultado: com 6.711 unidades emplacadas em outubro, o modelo registrou seu melhor resultado mensal desde o início da produção e comercialização do modelo, em março de 2015. No acumulado do ano, suas vendas cresceram 26% em relação ao mesmo período do ano anterior. Preços: de 163.200 a 209.900 reais.

CARRO MAIS BONITO ENTRE 150.000 E 300.000 REAIS

AUDI A3 SEDAN

—

Um dos modelos mais bem-sucedidos da marca alemã no Brasil, o A3 Sedan foi o primeiro dos 13 lançamentos do ano — a maior ofensiva da marca alemã no mercado nacional na última década. Partindo de 289.990 reais, chegou com bancos revestidos em microfibra e sistema de som 3D de 680 W. O motor 2.0 TFSI dispensou o sistema híbrido, manteve os 204 cv e teve o torque elevado para 32,6 kgfm. A versão esportiva RS 3 é a cereja do bolo — mas custa mais do que o dobro.

ines249

FERRARI 12CILINDRI

CARRO MAIS TECNOLÓGICO ENTRE 150.000 E 300.000 REAIS

OMODA JAECOO 7

—

Não há botão de partida no Jaecoo 7: para sair, basta posicionar a alavanca instalada na coluna da direção em "Drive" e tirar o pé do freio. O ajuste dos espelhos externos não está na porta, e sim na central multimídia de 14,8 polegadas, que concentra praticamente todos os comandos do veículo. Combinados, o motor 1.5 e o propulsor elétrico chegam a 339 cv e garantem arrancadas e retomadas vigorosas. Duas opções estão disponíveis: Luxury, de 229.990 reais, e Prestige, de 249.990 reais.

CARRO MAIS DESEJADO ACIMA DE 300.000 REAIS

FERRARI 12CILINDRI

—

Setenta e oito anos depois de Enzo Ferrari guiar o primeiro carro da fabricante que fundou, em 1947, um novo modelo da marca italiana desembarcou no Brasil carregando sua essência: motor V12 instalado na dianteira e tração traseira. Com 6,5 litros, 830 cv e 69,1 kgfm de torque, o coração da 12Cilindri dispensa turbocompressores ou motores elétricos e está acoplado a um câmbio automatizado de oito marchas — conjunto que leva o esportivo aos 340 km/h de velocidade máxima. Preço: 7,8 milhões de reais, sem contar customizações.

FOTOS: DIVULGAÇÃO

AUDI A3 SEDAN

ines249

ASTON MARTIN VANQUISH

PHILIPP RUPPRECHT/DIVULGAÇÃO

CARRO MAIS LUXUOSO ACIMA DE 300.000 REAIS

ASTON MARTIN VANQUISH

—

Menos de 1.000 exemplares do cupê inglês serão fabricados por ano, o que dá a medida da exclusividade do modelo. No Brasil, o primeiro a chegar (em fevereiro) veio pintado na cor Supernova Red e com rodas de 21 polegadas em Full Satin Bronze. Segundo a marca, "para atender o desejo de seus clientes mais tradicionais, a Aston Martin se comprometeu a continuar sua dinastia de 25 anos de carros-chefe com motor V12" — no caso, com estonteantes 835 cv e mais de 100 kgfm de torque. Preço: a partir de 5,4 milhões de reais.

LEXUS NX 450H+

CARRO MAIS CONFIÁVEL ACIMA DE 300.000 REAIS

LEXUS NX 450H+

—

Desde março no mercado brasileiro, o SUV japonês ampliou a oferta de híbridos do tipo plug-in (recarregáveis em eletropostos) da marca, que há pouco mais de um ano começou a vender o topo de linha RX 450h+ no Brasil. O conjunto é formado por um motor a combustão de 2,5 litros com 187 cv de potência e 23,6 kgfm de torque e dois elétricos, um em cada eixo, que combinados somam 308 cv. Dados do Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular do Inmetro indicam médias de 14,5 km/l na cidade e 12,7 km/l na estrada no modo híbrido. Preço: 457.990 reais.

DIVULGAÇÃO

ines249

Transformar o futuro é um compromisso que se constrói hoje.

Juntos.

No **Hospital Pequeno Príncipe** – o maior hospital pediátrico do Brasil –, por trás de cada diagnóstico qualificado, atendimento de excelência, cuidado humanizado ou descoberta científica, existem **empresas parceiras** que contribuem para tornar tudo isso possível.

A **BB Seguros** é uma delas. Ao apoiar o Pequeno Príncipe via incentivo fiscal, a empresa contribui para a construção de um país mais justo, investindo no cuidado e na saúde de milhares de crianças e adolescentes.

"A BB Seguros trabalha diariamente para proteger tudo que importa para nossos clientes, e essa missão orienta o que fazemos. Nossa parceria com o Complexo Pequeno Príncipe é a materialização viva do nosso propósito, que é proporcionar tranquilidade para as pessoas, hoje e sempre. Ao unir forças com essa instituição inspiradora, estamos oferecendo acolhimento e esperança a crianças que enfrentam o desafio de uma doença grave. É com enorme orgulho que contribuímos para garantir que essas famílias tenham acesso à melhor assistência possível, com dignidade e humanidade."

Delano Valentim de Andrade
Presidente da BB Seguros

BB SEGUROS

Quando sua empresa apoia o presente, o futuro ganha novas possibilidades.
Faça como a **BB Seguros**. Apoie o Hospital Pequeno Príncipe e ajude a salvar vidas.
(41) 2108-3874 | doepequenoprincipe.org.br | doeifpj@hpp.org.br

HOSPITAL pequeno PRÍNCIPE

ines249

DIVULGAÇÃO

VOLVO EX90

CARRO MAIS TECNOLÓGICO ACIMA DE 300.000 REAIS

VOLVO EX90

—

Em abril, o júri do World Car Awards — composto de 96 jornalistas automotivos de 30 países — elegeu o SUV de sete lugares o carro mais luxuoso do mundo. Equipado com dois motores elétricos que entregam 517 cv, o modelo tem autonomia de 459 km e interior minimalista. Lá dentro, a principal atração é o sistema de som tridimensional Bowers & Wilkins High Fidelity, de 1.610 watts. Preço: 849.950 reais.

CARRO MAIS BONITO ACIMA DE 300.000 REAIS

FERRARI 12CILINDRI

—

Medindo 4,73 metros de comprimento, 2,18 de largura, 1,29 de altura e 2,7 metros entre-eixos, a 12Cilindri teve como referência visual a 365GTB/4 Daytona, de 1968. As rodas de 21 polegadas são calçadas por pneus 275/35 na dianteira e 315/35 na traseira, enquanto o interior leva fibra de carbono e conta com três telas: um painel de instrumentos digital de 15,6", uma central multimídia de 10,25" e uma tela de 8,8" para o passageiro. O porta-malas tem 270 litros de capacidade. ●

MARCA MAIS ESPORTIVA: PORSCHE

Trata-se de um feito e tanto para uma marca de esportivos de luxo, cujo modelo de entrada (Macan) parte de 530.000 reais: com 4.602 emplacamentos até outubro, é a 20ª marca no ranking de vendas nacional e a quarta entre as premium. A fabricante alemã enfrenta enormes desafios no mercado americano e na transição para elétricos, mas atravessa seu auge no Brasil. Destaque para o 911 GT3, último lançamento da marca.

MARCA MAIS DESEJADA: FERRARI

A italiana continua imbatível nesse quesito, e um bom exemplo foi a reação do público durante o Salão do Automóvel, realizado no mês de outubro. Em todas as edições do evento, modelos da marca são os mais fotografados, os que mais atraem curiosos e entusiastas. Na última edição, a cena se repetiu com a F40 — um carro de quase 40 anos — exposta no estande do Museu Carde.

MARCA MAIS CONFIÁVEL: LEXUS

Não é só no Ranking Casual EXAME Melhores Carros do Ano que a Lexus arrebata o título com que toda empresa sonha. Pelo terceiro ano seguido, o *J.D. Power 2025 U.S. Vehicle Dependability Study* — estudo que mede a quantidade de problemas relatados por proprietários após três anos de uso do veículo — aponta a marca de luxo da Toyota como a fabricante de automóveis mais confiável do mundo.

MARCA MAIS LUXUOSA: MERCEDES-BENZ

Um dos principais lançamentos da marca em 2025, o G 63 é um jipão parrudo, equipado com motor V8 de 585 cv e colossais 86,7 kgfm de torque e com recursos off-road para encarar trilhas das mais pesadas. E nem mesmo esse caráter mais "rústico" leva a concessões no luxo: os faróis adaptativos contam com 84 LEDs de alto desempenho, enquanto a cabine esbanja couro napa e capricha na iluminação ambiente.

MARCA MAIS TECNOLÓGICA: VOLVO

Reputada como a fabricante dos carros mais seguros do mundo, a Volvo também é a mais tecnológica, segundo nossos jurados. Aparentemente os dois quesitos — segurança e tecnologia — se refletiram nas vendas: com 1.007 carros vendidos em setembro, a operação brasileira da Volvo foi parar na primeira posição do ranking global de vendas da marca, à frente da própria matriz, na Suécia. Também conta o fato de sua gama contar atualmente com quatro elétricos: EC40, EX30, EX40 e EX90.

ines249

Pontos ou cashback?

BTG Pactual transforma programa de recompensas em ferramenta de estratégia financeira

BTG PACTUAL/DIVULGAÇÃO

Programa de fidelidade: BTG oferece cashback e pontos com resgate flexível e digital

NO MERCADO FINANCEIRO, OS PROGRAMAS de fidelidade deixaram de ser apenas um sinônimo de acúmulo de pontos. Hoje, representam uma extensão da estratégia financeira de quem busca otimizar cada transação — transformando compras do dia a dia em retorno real, seja em benefícios, seja em experiências, seja em liquidez imediata.

Nesse cenário, o Programa de Fidelidade do BTG Pactual surge como uma opção que combina autonomia, sofisticação e flexibilidade. Integrado ao ecossistema do banco, o programa permite ao cliente escolher entre duas modalidades: Pontos BTG, voltados para recompensas aspiracionais; e Cashback BTG, ideal para quem prefere retorno direto. A qualquer momento é possível alternar entre as opções, adaptando o uso conforme o momento financeiro e o estilo de vida.

Pelo aplicativo BTG Banking, o cliente acompanha saldo, realiza trocas, resgates e até transfere seus pontos para os principais programas de fidelidade do país — como Livelo, Esfera, LATAM Pass, Azul Fidelidade e Smiles. Essa integração facilita o planejamento e amplia as oportunidades de aproveitar campanhas e promoções, especialmente em períodos de maior consumo, como a Black Friday.

As conversões também estão entre as mais atraentes do mercado. Quem opta por Pontos BTG acumula: 1 ponto por dólar no cartão Gold, 1,6 no Platinum, 2,2 no Black, e até 3,5 no Ultrablue.

Na modalidade Cashback, o retorno varia de 0,5% a 1,7%, com resgates a partir de 50 reais ou 2.000 pontos. Os Pontos BTG têm validade de 24 meses, oferecendo tempo suficiente para planejar trocas estratégicas, enquanto o Cashback BTG garante previsibilidade e retorno contínuo.

Mais do que recompensar, o programa educa financeiramente. Ao visualizar o retorno de cada gasto, o cliente passa a entender a importância de planejar suas compras e de usar o crédito de forma consciente — transformando o cartão em um aliado de gestão, e não apenas um meio de consumo.

Para participar, basta ter um Cartão BTG ativo, o Programa de Fidelidade contratado e estar em dia com o banco. A partir daí, o cliente integra um ecossistema de vantagens que se estende a todo o portfólio do BTG Pactual — e transforma cada operação em uma oportunidade de ganho real.

ines249

SYLVAIN SONNET/GETTY IMAGES

O Rio Spree e a Catedral de Berlim: a cidade vive uma efervescência cultural

VIAGEM

24 horas em Berlim

Entre o passado de guerra e o presente da arte, a capital da Alemanha oferece história e urbanismo para quem quer explorar a cidade em um único dia

LUIZA VILELA, DE BERLIM*

Berlim está no epicentro da história do século 20. O passado marcado pela ascensão do nazismo e pela Segunda Guerra Mundial faz da hoje capital da Alemanha um marco. Essa era convive com o presente em uma metrópole artística, cosmopolita e considerada uma das mais diversas da Europa. O muro pode até ter caído, mas as ruínas ainda atravessam Berlim mais de 30 anos após a dissolução da União Soviética. O que antes era divisão hoje é a maior galeria ao ar livre do mundo. Uma maneira potente e contemporânea de ressignificar um momento lúgubre da história por meio da arte.

Os resquícios da guerra estão imersos nos detalhes. Para além dos museus, estátuas e monumentos que relembram o horror do Holocausto, quem vai a Berlim precisa olhar para o chão: diversas placas de ferro homenageiam famílias judias e contribuem para a permanência de uma memória coletiva.

Apesar do passado sombrio e da baixa temperatura — mesmo nas meias-estações, o termômetro varia de 0 ºC a 10 ºC —, Berlim consegue ser uma cidade surpreendentemente calorosa, em especial à noite. Seus pubs misturam a pluralidade de diversas culturas, cafés e restaurantes exploram uma vasta gastronomia, e os clubes de techno aninam a juventude. Indicamos algumas atrações da cidade.

ines249

UM LOCAL: EAST SIDE GALLERY
É o trecho contínuo mais longo do Muro de Berlim ainda em pé, que foi transformado na maior galeria de arte ao ar livre do mundo. Ao longo de 1,3 quilômetro estão murais feitos por 118 artistas de 21 países. Entre as artes mais icônicas está a famosa *O Beijo Fraternal*, que reconstitui a foto do cumprimento socialista entre o ex-secretário-geral do Partido Comunista da URSS Leonid Brejnev e o então líder da República Democrática Alemã Erich Honecker. O passeio pode ser feito a pé ou de bicicleta.

UM RESTAURANTE: BORCHARDT
O Borchardt existe há 170 anos. Em 1880, realeza, banqueiros, industriais e viajantes do mundo todo frequentavam o local para comer iguarias como laranjas do Himalaia, morangos de Argel e ostras frescas. Hoje, o carro-chefe da casa é o Wiener Schnitzel com geleia de cranberry e salada de batatas.

UM PUB: BAVARIAN
O lugar é ideal para beber diferentes tipos de cervejas, clássicas de Berlim. Serve canecões de 300 mililitros a 1 litro e fica ao lado da estação Anhalter Bahnhof. Peça o mix de salsichas tradicionais da casa.

UM CLUBE: ://ABOUT BLANK
Para fechar a noite — ou virar, ao estilo berlinense —, esse é um dos clubes mais famosos da cidade, que quase não tem hora para fechar. Tem duas pistas de dança principais que tocam techno e house.

APRESENTADO POR BTG PACTUAL

O acesso aos melhores destinos fica mais fácil para clientes do cartão Ultrablue do BTG Pactual, que contam com um serviço de concierge por WhatsApp para auxiliá-los em experiências exclusivas. Entre os benefícios estão emissão de passagens aéreas nacionais e internacionais, bilhetes em trens de luxo, reservas em villas, casas, ilhas e lodges, serviços em hotéis parceiros — e reservas nos melhores restaurantes do mundo.

CAROLINA GEHLEN

Fontana di Trevi, em Roma: cenário de filmes na capital da Itália

CINCO CAPITAIS PARA 2026
A Euromonitor International indicou as 100 melhores cidades do mundo para conhecer. Recomendamos estas cinco capitais da Europa para suas próximas férias.

PARIS, FRANÇA
Romântica como só ela consegue ser, Paris é encantadora. As clássicas paradas incluem o Museu do Louvre, a Torre Eiffel e o Arco do Triunfo. Jantar no Le Voltaire, à beira do Rio Senna, é uma ótima maneira de terminar a experiência.

MADRI, ESPANHA
Madri tem uma energia única. Visite a Puerta del Sol, a Catedral de Almudena e o Palácio de Cristal. O almoço no Mercado de San Miguel é uma boa maneira de conhecer a diversidade da gastronomia espanhola.

ROMA, ITÁLIA
A capital italiana traz a melhor união entre arte e gastronomia. Do Coliseu, da Fontana di Trevi, do Panteão ou da Via del Corso, principal rua comercial da cidade, termine a noite em uma tratoria do bairro de Tratevere.

AMSTERDÃ, HOLANDA
O Museu Van Gogh, o Mercado das Flores e a Praça Dam, no coração histórico da cidade, estão entre as visitas mais conhecidas. Um café no Milky Amsterdam completa a experiência.

LONDRES, REINO UNIDO
Se não estiver chovendo, visite o Palácio de Buckingham, a Piccadilly Circus e o Green Park. Ao contrário da fama, come-se muito bem na capital inglesa. Além da gastronomia impecável, o Mount St Restaurant, em Mayfair, tem o salão de jantar mais bonito de Londres. ●

**A repórter viajou a convite da Amazon Brasil*

ines249

DIVULGAÇÃO

Foi Apenas um Acidente: Palma de Ouro no Festival de Cannes de 2025

CULTURA

Memórias do cárcere

Laureado com os três maiores prêmios do cinema (Berlim, Veneza e Cannes), o iraniano Jafar Panahi tornou a experiência na prisão um emocionante filme

LUIZA VILELA

Dez meses em uma prisão iraniana foi o material bruto que o cineasta Jafar Panahi usou para produzir um filme que trata, surpreendentemente, de otimismo. Em *Foi Apenas um Acidente* (2025), filme com o qual o diretor estreou no Festival de Cannes deste ano e levou a Palma de Ouro, a reflexão segue um rumo oposto à busca de justiça pela força bruta, como se poderia esperar.

A trama acompanha um grupo de ex-detentos do regime iraniano que tentam descobrir se um desconhecido capturado é mesmo o homem que os torturou na prisão. E, claro, decidir o que fazer com ele.

Enquanto não se decidem, as pessoas — um homem que trabalha em uma oficina de carros, um casal de noivos, a fotógrafa do casamento e um simples trabalhador — se deparam com uma série de imprevistos tragicômicos. Muitos deles relacionados à vida pessoal do torturador, que colocam o caráter e a empatia dos personagens em xeque.

Panahi foi preso duas vezes na prisão de Evin, em Teerã, por suposta propaganda contra o sistema. Na primeira passagem, em 2010, foram três meses em cárcere. Na segunda, em 2022, foram sete. Poderiam ter sido mais se ele não tivesse iniciado uma greve de fome. O período na prisão foi suficiente para que o cineasta colhesse depoimentos de detentos políticos, que serviram para a construção do roteiro de *Foi Apenas um Acidente*.

"Quando você trabalha com cinema social e sua essência é humana, se concentra no caminho para passar uma mensagem. Não queria dar nem falsa esperança nem falso desespero com esse filme", disse o diretor à Casual EXAME na passagem por São Paulo para a 49ª Mostra Internacional de Cinema. "A proposta não era expor a violência na prática, mas compô-la com uma visão esperançosa de que as coisas podem ser mais otimistas."

Para gravar o longa, o diretor utilizou uma equipe secreta, em locais e horários variados, para driblar o regime. "Quando você decide não aceitar a censura, precisa saber que vai ter muitos problemas. Para mim, para a história que eu queria contar com o que eu vivi, não havia outra escolha a não ser encontrar caminhos. Minha equipe sabia dos riscos. Só foi possível fazer porque eles confiavam que era um trabalho importante e estavam dispostos a arcar com as consequências."

Com roteiro leve e final arrebatador, com os horrores do regime expostos na sutileza dos diálogos, o filme segue como uma das principais apostas para o Oscar de 2026. Ilegal pelo Irã, concorrerá à estatueta de Melhor Filme Internacional como o representante da França. A produção chega aos cinemas brasileiros no dia 4 de dezembro, distribuída pela Mubi.●

ines249

Movimento que acelera o *futuro sustentável.*

A MARCOPOLO ESTEVE PRESENTE NA COP30, MOSTRANDO SOLUÇÕES PARA UM MUNDO MAIS VERDE.

Com soluções como o **Attivi Integral, ônibus 100% elétrico, o Volare Fly 10 GV e a solução urbana híbrida elétrica/etanol**, a Marcopolo impulsiona a descarbonização e acelera o desenvolvimento sustentável nas cidades.

Com inovação e tecnologia brasileira de ponta, mostramos que a liderança na mobilidade é feita com protagonismo e transporte eficiente, conectado e inteligente.

Acesse e saiba mais sobre a Marcopolo e nossas soluções de mobilidade sustentável.

Volare Fly 10 GV

Solução urbana híbrida elétrica/etanol

Attivi Integral

Imagem meramente ilustrativa. Consulte o representante da sua região para saber mais sobre os modelos e suas configurações. Dirija com cuidado. Seu bem maior é a vida.

Marcopolo

marcopolo.com.br
@marcopolo-sa
@marcopolo.s.a

ines249

CATARINA BESSELL

A Califórnia é aqui

Na Serra da Mantiqueira estende-se uma meca do enoturismo tão pujante quanto o Vale do Napa

DIVULGAÇÃO

ALEXANDRA FORBES
Jornalista especializada em vinhos

Brotou um Vale do Napa na divisa entre São Paulo e Minas — e eu só descobri agora! Dos vales mineiros em torno de São Gonçalo do Sapucaí à Serra da Mantiqueira estende-se uma nova meca de enoturismo tão pujante quanto a versão californiana. Em 2014, uma amiga me convenceu a pegar horas de estrada até uma fazenda em Espírito Santo do Pinhal, prometendo que degustaríamos os primeiros bons vinhos produzidos fora do Sul. Duvidei, mas fui. Ao chegar, subi e desci estradinhas de terra de quadriciclo visitando parcelas de vinhas, almocei com os simpáticos proprietários e provei tintos e brancos ainda em testes. Nascia a Guaspari, vinícola que fez história ao colecionar louros até então inatingíveis para brasileiros.

A estreia da Guaspari foi retumbante. De tão velozes e midiatizadas sua ascensão e sua expansão, uma boiada inteira veio no rastro. De graúdos da Faria Lima a advogados, de fazendeiros ricos a gente interiorana com sede de empreender, de repente todo mundo queria fazer vinho naquela terra montanhosa com vistas lindas de doer. Anos atrás armei a primeira degustação às cegas comparando amostras de grande parte do que se produzia na região. Achei algumas pérolas dentre tintos amadeirados demais e brancos herbáceos e rasos no paladar.

A maioria ainda era café com leite no jogo, mas já se via que aquela turma de neovinhateiros tinha chegado com força. Bastou-lhes meia década para derrubar o conceito de que vinho brasileiro não presta!

Em 2020 fui morar na França e não vi o bolo fermentar. No lançamento dias atrás da nova linha Porcellino, da Guaspari (um tinto e um branco de entrada, a menos de 200 reais), descobri a que ponto chegou a vinícola como potência enoturístca. Hoje passam por lá 20.000 visitantes por ano, recebidos em um belo casarão anexo à sala de barricas e a uma loja (onde 70% da produção é vendida), que ganhou também, há dois anos, um restaurante. Tacada maior está por vir: estão construindo lá um hotel de 120 suítes, das quais 24 serão inauguradas já no ano que vem. Parte condomínio de luxo nos moldes da Fazenda Boa Vista, o Wine Villas se somará aos hotéis e pousadas que pontilham a região e multiplicam-se em ritmo desconcertante.

E dá-lhe experiências vínicas! Das dezenas de vinícolas abertas na sequência da Guaspari, 30 acabam de ser inauguradas. Em 2022, Renato Nogueira fez a primeira edição da feira Vinhos na Serra, com vinícolas, queijarias e outros produtores artesanais. Só apareceram 200 curiosos. Neste ano o evento atraiu 2.000 visitantes, com estandes de 114 marcas parceiras. "Sou um maluco que acredita que dá para mudar nosso país se a gente virar nosso olhar para o pequeno produtor. Essa turma não está brincando, vem investindo pesado na qualidade dos vinhos", diz. ●

ines249

INSTINTIVO.
MARCANTE.
IMPLACÁVEL.
RANGE ROVER
Top Car
Rua Pereira Franco, 303 - São João, Porto Alegre - RS
(51) 3373-7600
concessionarias.landrover.com.br/topcar-portoalegre
Desacelere. Seu bem maior é a vida.

ines249

btg pactual

IOF ZERO

Se você quer viajar o mundo e não pagar IOF nas compras, o BTG é o seu Banco.

No BTG Pactual, você compra mais e paga menos: todos os cartões BTG têm IOF zero em compras internacionais, sem limite de valor. Além disso, você tem acesso a mais de 1.000 salas VIP e um programa de benefícios completo, com pontos ou cashback à sua escolha.

*Cartão sujeito à análise de crédito. A Campanha IOF Zero é válida exclusivamente para compras internacionais no crédito e no débito, por tempo indeterminado, e poderá cessar a qualquer momento sem aviso prévio. Não serão consideradas transações no cartão de débito internacional. Consulte o Regulamento.